

TRENDY V PODNIKÁNÍ - BUSINESS TRENDS

Šéfredaktor – Editor in chief

doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.

Výkonní redaktori – Executive editors

Ing. Veronika Vosková (voskova@fek.zcu.cz)

Ing. Jan Petrtyl (petrtyl@kmo.zcu.cz)

Redakční rada – Editorial board

PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.

doc. Ing. Jiří Vacek, Ph.D.

Ing. Michaela Horová, Ph.D.

RNDr. Mikuláš Gangur, Ph.D.

Ing. Jan Tluchoř

Vědecká rada – Scientific board

prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc. (CZ, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická)

doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D. (CZ, Vysoká škola hotelová v Praze)

doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný (CZ, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická)

doc. Ing. Petr Suchánek, Ph.D. (CZ, Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta)

doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D. (CZ, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická)

doc. Mgr. Sergej Vojtovič, DrSc. (SK, Trenčianská univerzita A. Dubčeka v Trenčíne, Fakulta sociálno - ekonomických vzťahov)

Adresa redakce – Contact

Fakulta ekonomická ZČU v Plzni

Husova 11

306 14 Plzeň

Tel.: 377 633 001

Vydavatel – Publisher

Vydavatelství ZČU v Plzni, P.O. Box 314, Univerzitní 8, Plzeň 306 14, IČO 49777513

Tisk – Print

Typos, tiskařské závody, s.r.o., Podnikatelská 1160/14, 320 00 Plzeň

Časopis vychází čtvrtletně.

The journal is published quarterly.

Počet výtisků: 150

Cena / Price 50 Kč / 2 €

MK ČR E 20361

ISSN 1805-0603

Info: www.fek.zcu.cz/typ

TRENDY V PODNIKÁNÍ BUSINESS TRENDS

Obsah – Content

Ludvík Eger
Editorial 3

Lilia Dvořáková
Ohlédnutí za konferencí TVP 4

Alena Bašistová, Cecília Olexová, Lýdia Stankovič
Spoločensky zodpovedné podnikanie
s dôrazom na sociálnu oblasť 5

Jana Jaduřová, Martin Repa
Spoločenská zodpovednosť v prostredí verejnej
správy a samosprávy 14

Jana Vicianová
Ekonomická dimenzia spoločensky zodpoved-
ného podnikania v chemickom priemysle 23

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík
Etická dimenzia spoločensky zodpovedného
podnikania 32

Daniela Diheneščíková, Štefan Hičák
Index IN05 v priemyselných podnikoch na Vý-
chodnom Slovensku 39

Martina Kotková
Vývoj a tendence odchodných přímých zahranič-
ních investic českých podniků 43

Anna Saniuk
Current challenges in financial management of
production enterprises 53

David Martinčík, Martin Polívka
Makroekonomické změny současnosti, aneb
mnoho povyku pro nic? 62

Ondřej Žižlavský
Vývoj pojetí inovačního procesu podniku 72

Magdaléna Freňáková, Silvester Šoltys
Obchodní anjeli jako investori venture
kapitálu 79

Kateřina Čebišová
Přínosy informačních technologií pro malé a
střední podniky 89

Diana Pitic, Mihaela Drăgan, Lucian Ștefan Pitic
Practice requirements for university graduates
within the field of "INTERNATIONAL ECONO-
MIC AFFAIRS", German study line 94

Vladimír Krajčík, Zdeněk Mikoláš
Kvalitativní transformace vysokoškolského
vzdělávání k posílení profesionálních kompe-
tencí absolventů 102

Jana Jurková
Dopyt na trhu vysokoškolského vzdelávania na
Slovensku – vývojové trendy 108

Pavλίna Hejduková
Zdravotnická zařízení v kontextu reformních
změn v ČR 115

Uveřejněné příspěvky byly recenzovány. Pří-
spěvky neprocházejí jazykovou redakcí.

Contributions in the journal have been reviewed
but not edited.

Klíčová slova – Key words:

Podniková ekonomika – Business Economics
Management – Management
Marketing – Marketing
Finance a účetnictví – Finance and Accounting

Úvod

Vážení čtenáři,

máte před sebou druhé číslo časopisu Trendy v podnikání, který vydává Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni organizačně s Vydavatelstvím ZČU v Plzni.

Náš časopis úspěšně zahájil svůj start křtem na slavnostním plese fakulty, který byl součástí konference Trendy v podnikání (30.11. – 1.12. 2011 v Plzni). Velmi zdařilá konference s mezinárodní účastí byla skutečně důstojným uvedením časopisu.

Číslo dva je také sestaveno z vybraných a pozitivně recenzovaných příspěvků z uvedené konference. Dalším naším plánem jsou dvě čísla monotematická.

Na základě rozhodnutí redakční rady bude první číslo roku 2012 orientováno na e-business a specificky na oblast marketingu na internetu. Jeho řízením je za redakci pověřena dvojice Jan Petrtyl – Ludvík Eger a na ně je možné se obrátit s návrhem příspěvku.

Redakční rada také konstatovala, že dosavadní recenzní řízení je adekvátní a pouze dojde k tomu, že požadované formální pokyny budou

vyžadovány přísně, aby jednak redakční práce byly přiměřené a zároveň, aby se udržovala a zvyšovala úroveň časopisu.

V prosinci 2011 byla vytvořena první verze www stránek a již první číslo časopisu je zveřejněno i na www. Články jsou zde umístěny také jednotlivě a dále budeme tuto prezentaci inovovat tak, aby odpovídala možnostem Google Scholar atd. Po vydání dalšího čísla požádáme o zavedení časopisu v DOAJ (Directory of Open Access Journals).

Vzhledem k objemnějšímu číslu dvě je mírně změněna i tiráž časopisu, kde je zvlášť stránka věnovaná obsahu čísla a zvlášť redakčním informacím.

Další redakční rada v kooperaci s vedením fakulty rozhodne o tématu zaměření čísla dvě pro rok 2012. O této skutečnosti budeme informovat na www stránkách časopisu – autoři budou vyzváni k dodání příspěvků na zvolené téma a dle pokynů.

Za redakční radu
Ludvík Eger

Ohlédnutí za konferencí Trendy v podnikání

Vážení čtenáři,

Katedra financí a účetnictví a katedra podnikové ekonomiky a managementu Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni uspořádaly pod záštitou rektorky Západočeské univerzity v Plzni doc. PaedDr. Ilony Mauritzové, Ph.D. a děkana Fakulty ekonomické doc. Dr. Ing. Miroslava Plevného ve dnech 30. 11. – 1. 12. 2011 mezinárodní vědeckou konferenci TRENDY V PODNIKÁNÍ 2011 u příležitosti 20. výročí založení Západočeské univerzity v Plzni.

Konference probíhala ve třech sekcích a odborně byla zaměřena na následující tematické okruhy:

1. Současné výzvy v řízení a ekonomice podniku

- Podnikové procesy z účetního, daňového a finančního pohledu.
- Řízení a optimalizace podnikových procesů.
- Podnikové procesy z pohledu makroekonomických změn.

2. Rozvoj vysokého školství v socioekonomickém kontextu současnosti

- Vysoké školství a jeho transformace.
- Požadavky praxe na profil absolventa VŠ s ekonomickým zaměřením.

3. Společenská odpovědnost firem

- Workshop platformy „Byznys pro společnost“ s názvem: Think globally, act locally v českém kontextu: Odpovědnost firem a regiony.
- CSR – Nové trendy, kritika, příležitosti a hrozby.
- Úloha a význam státu v podpoře společenské odpovědnosti firem.

Byli jsme potěšeni velkým zájmem o témata konference. Na konferenci se zaregistrovalo 165 účastníků, ze čtyř států – České republiky, Slovenské republiky, Polska a Rumunska. Programový výbor konference přijal 114 příspěvků, ze kterých po recenzentském řízení bylo vybráno k publikování 24 příspěvků do prvního a druhého čísla vědeckého časopisu Trendy v podnikání.

V rámci sekce 1 a 3 byl vyhodnocen nejlepší doktorandský příspěvek na konferenci – vítězkou se stala Jana Vicianová z Univerzity Matěja Bela v Banské Bystrici s příspěvkem na téma *Ekonomická dimenzia spoločensky zodpovedného podnikania v chemickom priemysle*.

Odborná a společenská část konference se konala v příjemném prostředí Parkhotelu Plzeň včetně reprezentačního plesu pořádaného u příležitosti 20. výročí založení Západočeské univerzity v Plzni, kde bylo také slavnostně pokřtěno první číslo tohoto vědeckého časopisu Trendy v podnikání – Business Trends.

Děkujeme účastníkům konference za pozitivní ohlasy na průběh konference, za podněty a náměty pro další ročník konference a těšíme se na společné budoucí setkání s vámi na konferenci **TRENDY V PODNIKÁNÍ 2012**.

prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.

vedoucí Katedry financí a účetnictví
Fakulta ekonomická ZČU v Plzni

SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE S DÔRAZOM NA SOCIÁLNU OBLASŤ

Alena Bašistová, Cecília Olexová, Lýdia Stankovič

ÚVOD

V súčasnosti rieši mnoho ekonómov a manažérov otázku, ako, a či podnikat tak, aby z činnosti podniku mal prospech nielen samotný podnik, ale aj širší okruh ľudí. Počas posledných dvadsať rokov sa filozofia spoločensky zodpovedného podnikania dostala do značného povedomia a záujmu podnikov i spoločností nielen vo svete ale aj na Slovensku a v súčasnom období je formovaná systémom manažérstva spoločensky zodpovedného podnikania. Výrazne k tomu prispievajú nielen intenzívne zmeny v spoločnosti, ktoré súvisia s globalizáciou a prinášajú nové výzvy pre podniky, ale aj koncepcia trvalo udržateľného rozvoja, ktorá ovplyvnila medzinárodný obchod, spotrebiteľské správanie a riadenie podnikov. Mnohé podniky si uvedomujú, že orientácia smerom k maximalizácii zisku im už nestačí. Preto si osvojujú koncepciu aj „sociálnej zodpovednosti“. Spoločensky zodpovedné podnikanie s dôrazom na sociálnu oblasť, má byť v tejto súvislosti prístupom, ktorým sa participácia podnikov na týchto problémoch môže dosiahnuť. Práve z tohto dôvodu sme analyzovali stav spoločensky zodpovedného podnikania na Slovensku, aké je miesto spoločensky zodpovedného podnikania v podnikoch na Slovensku, ako podniky vnímajú koncept spoločensky zodpovedného podnikania. V krátkosti sme rozobrali oblasti spoločensky zodpovedného podnikania, definovali sme sociálnu oblasť a normy a certifikácie vhodné na meranie a hodnotenie sociálnej oblasti spoločensky zodpovedného podnikania, ktorá sa stala východiskovou pre náš príspevok. Zamerali sme sa na certifikáciu SA 8000 a smernice iniciatívy GRI, ako kľúčové smernice pre meranie a hodnotenie sociálnej zodpovednosti spoločensky zodpovedného podnikania a ich porovnaním sme prispeli do debaty o systéme manažérstva spoločensky zodpovedného podnikania so zameraním na sociálnu oblasť, teda oblasť sociálnej zodpovednosti.

1 KONCEPT SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Spoločensky zodpovedné podnikanie (ďalej tiež SZP, a v anglickom jazyku CSR - Corporate Social Responsibility), tak ako ho definoval Holme, je: „kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku.“ [1] Okrem toho, hlavnou myšlienkou zástancov koncepcie SZP [2,3] je základná predstava, že podniky sú neoddeliteľnou súčasťou spoločnosti, podnikateľská činnosť podnik výrazne ovplyvňuje, a preto by mali podniky za svoje pôsobenie prevziať aj adekvátny diel zodpovednosti. Definíciu, ktorá ma snahu obsiahnuť všetky dimenzie zodpovednosti, nám ponúka Carroll: „Zodpovednosť podniku zahŕňa ekonomické, právne, etické a filantropické (alebo diskrečné) očakávania spoločnosti, ktoré má vzhľadom na podniky v danom čase.“ [4] Klusoň v tomto kontexte delenia zodpovednosti tvrdí, a od podnikov požaduje: „aby podnikatelia, ich podniky a korporácie vyvíjali popri svojej podnikateľskej činnosti tiež verejne prospešné aktivity, napr. v oblasti sociálneho, životného prostredia, v oblasti vzdelania, v komunálnej politike, v charitatívnej činnosti a pod.“ [3] Tieto definície nám poskytli obraz o tom: čo je zodpovednosť podniku, čo je spoločensky zodpovedné podnikanie a ako by sa malo SZP uskutočňovať, aby z tejto činnosti mal prospech nie len podnik, ale aj spoločnosť.

Myšlienka spoločensky zodpovedného podnikania začala prenikať spolu s nadnárodnými korporáciami v 90-tych rokoch 20. storočia aj na Slovensko. Najnovšiu definíciu SZP, ktorú tiež definoval Hohnen [5] a my z nej taktiež budeme vychádzať, podrobne zadefinoval aj medzinárodný ISO štandard - STN EN ISO 26000:2011 – Usmernenie pre spoločenskú

zodpovednosť na Slovensku vydaný len v júni tohto roka a znie: "Sociálna zodpovednosť (SZP) je zodpovednosť organizácie o dôsledkoch svojich rozhodnutí a aktivít na spoločnosť a životné prostredie a etické správanie, ktoré je v súlade s trvalo udržateľným rozvojom a prosperitou spoločnosti, berie do úvahy očakávanie zúčastnených strán, je v súlade s platnými právnymi predpismi, je v súlade s medzinárodnými normami správania, a je integrovaná v celej organizácii." [6]

Práve sociálna zodpovednosť v kontexte sociálne zodpovedného správania sa podnikov týka bytostnejšie (filantropia) a je súčasťou širšieho konceptu spoločensky zodpovedného podnikania. Podniky nerealizujú len svoje ekonomické ciele, ale snažia sa dosiahnuť hlavne ciele sociálne, a hľadajú spôsob, ako časť svojho zisku venovať späť komunite v ktorej pôsobia.

2 OBLASTI SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Spoločensky zodpovedné podnikanie je vlastne projekcia princípov trvalo udržateľného rozvoja do podnikateľskej sféry. Preto aktivity, ktoré SZP zastrešuje, sú rovnaké ako piliere udržateľného rozvoja a rozdeľujeme ich do 3 oblastí – ekonomická (Profit), environmentálna (Planet) a sociálna (People) oblasť. [7]

- **Ekonomická oblasť** hovorí o sledovaní procesov, ktorými podniky prispievajú k ekonomickému rozvoju. Okrem toho sem patria napr. etický kódex, vzťahy s akcionármi, spotrebiteľmi, dodávateľmi a iné.
- **Environmentálna oblasť** má za úlohu sledovať inovácie výrobkov a služieb podľa environmentálnych kritérií a používanie environmentálne vhodných výrobkov a recyklácie vo vnútri podniku. Zaraďujeme sem aj ochranu prírodných zdrojov, výrobu environmentálnych výrobkov a iné.
- **Sociálna oblasť** pojednáva o starostlivosti o bezpečnosť a zdravie zamestnancov, rovnosť a podporu príležitostí a rozvoj ľudského kapitálu podniku. Môžeme sem zaradiť napr. BOZP, boj proti korupcii, pomoc sociálne znevýhodneným skupinám a pod.

Na základe definícií o SZP a rozdelenia spoločensky zodpovedného podnikania, podľa nášho názoru, spoločensky zodpovedný podnik by mal byť aktívny vo všetkých troch oblastiach, v rámci každej z nich si však môže vybrať konkrétne činnosti, resp. aktivity – v závislosti od zamerania podniku a podľa požiadaviek ostatných zainteresovaných subjektov podniku, ktoré sú nad rámec zákona. Zainteresované subjekty, resp. stakeholders sú podľa Putnovej a Sekničky: „akcionári, zákazníci, dodávatelia, vlastníci, zamestnanci a miestna komunita“ [8] a my s nimi v tomto triedení súhlasíme a dodávame, že ich môžeme rozdeliť aj na interné a externé zainteresované subjekty.

3 ŠTANDARDY A METODIKY NA HODNOTENIE SOCIÁLNEJ OBLASTI SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Keďže naším cieľom je preskúmať spoločensky zodpovedné podnikanie v podnikoch so zameraním na sociálnu oblasť - zamestnancov, sústredíme našu pozornosť na predstavenie metódik, štandardov a certifikácií vhodných pre hodnotenie a certifikáciu systému manažérstva SZP so zameraním na sociálnu oblasť v podniku, a predstavíme naše chápanie sociálnej zodpovednosti v kontexte spoločensky zodpovedného podnikania.

3.1 ŠTANDARD SA 8000 (SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL SAI)

Štandard SA 8000 vychádza z medzinárodných konvencií a dohôd svetovej deklarácie ľudských práv a konvencie o právach detí. Jeho hlavným zámerom je poskytnutie štandardu pre ľudské pracovné práva, ktorý bude chrániť a posilňovať nároky všetkých zamestnancov v podniku.

Štandard je vhodný pre certifikovanie a rozvíjanie systému manažérstva, ktorý uplatňuje nasledujúce podmienky: je sociálny, spoločensky akceptovateľný, dodržiava pracovnú dobu, mzdovú politiku, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a dodržiava všeobecné pracovné podmienky. Podnik, ktorý vlastní certifikát systému manažérstva sociálnej zodpovednosti preukazuje, že jeho systém sociálnej zodpovednosti je v súlade a tak isto podľa najlepšej praxe,

ktorú norma vyjadruje. Štandard SA 8000 – a certifikát vydaný treťou stranou (certifikačným orgánom) dáva zákazníkovi najavo, že podnik je partnerom dôveryhodným, a že zaviedol všetky nutné vnútorné procesy a postupy za účelom dodržania ľudských práv zamestnancov. [9]

SA 8000 takisto predstavuje komplexný, globálny a dôveryhodný základ (normu) pre auditovanie a certifikovanie sociálnej oblasti spoločensky zodpovedného podnikania. Vzťahuje sa na všetky podniky, ktoré majú záujem preukázať všetkým zainteresovaným stranám, že sú v starostlivosti o svojich zamestnancov aktívny.

Štandard obsahuje 9 tematických okruhov:

1. Manažérsky systém
2. Pracovná doba
3. Disciplína
4. Odmena za prácu
5. Diskriminácia
6. Zdravie a bezpečnosť
7. Sloboda pri zakladaní spolkov a právo na kolektívne vyjednávanie
8. Nútené práce
9. Detská práca. [10]

3.2 G3 GRI

Global Reporting Initiative (GRI) je nezávislá medzinárodná inštitúcia, ktorá vznikla v roku 1997 v Amsterdame a jej hlavnou úlohou a hlavným cieľom je zvýšiť kvalitu, spoľahlivosť a využiteľnosť výročných správ o SZP, pričom správou GRI odporúča podať základné (aktuálne) informácie o podniku, implementovať koncept SZP do podniku, a aktivít podniku, opísať zapojenie stakeholderov v podniku, uviesť postup tvorby správy a **hlavne** zverejniť výkon podniku pomocou hlavných indikátorov zo všetkých oblastí SZP. Smernice G3 sú v súčasnej dobe najprepracovanejšími štandardmi reportovania o spoločenskej zodpovednosti podnikov a to v troch oblastiach: ekonomickej, environmentálnej a sociálnej.

Ekonomická rovina – výkonnosť

Ekonomické vplyvy – 7 základných (9 všetkých)

Environmentálna rovina – výkonnosť

Životné prostredie – 15 základných (30 všetkých)

Sociálna rovina – výkonnosť

Pracovné predpisy a právo na dôstojnú prácu – 9 základných (14 všetkých)

Ľudské práva – 6 základných (9 všetkých)

Spoločnosť – 6 základných (8 všetkých)

Zodpovednosť produktov – 4 základných (9 všetkých)

Spolu hovoríme o 79 indikátoroch rozdelených do 3 rovín a 6 kategórií. Každý indikátor je označený ako základný alebo doplnkový indikátor, a zároveň má svoju podrobnú definíciu, metodológiu a postup pre vyplňanie i zdôvodnenie jeho relevantnosti zahrnutia do správy. [11]

Analýzu normy SA 8000 a smerníc GRI sme uskutočnili v realizovanom výskume a odprezentujeme ju spolu s výsledkami výskumu.

4 ANALÝZA VNÍMAVOSTI SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA V PODNIKOKCH VÝCHODOSLOVENSKEHO REGIÓNU

V našom príspevku sme sa zamerali na vyhodnotenie časti rozsiahleho dotazníkového výskumu, ktorý sa týkal vnímavosti spoločensky zodpovedného podnikania v podnikoch východoslovenského regiónu. Táto časť výskumu prebiehala v rokoch 2009 – 2010 a zúčastnené podniky východoslovenského regiónu boli získané z databázy podnikov pôsobiacej vo východoslovenskom regióne, ktorú nám poskytol Inštitút informatiky a štatistiky INFOSTAT v októbri 2009 ako zoznam aktívnych podnikov východoslovenského regiónu.

Dotazníkom sme chceli zistiť *vnímavosť pojmu spoločensky zodpovedné podnikanie v podnikoch východoslovenského regiónu*. Primárnym cieľom výskumu bolo zistiť aktuálny stav vnímania pojmu a praktík SZP v podnikoch vo východoslovenskom regióne.

Vybrané čiastkové ciele prieskumu, ktoré sú obsahom príspevku, sú:

- zistenie miery povedomia o koncepte SZP:
 - znalosť pojmu SZP,
 - znalosť noriem, certifikátov a smerníc na hodnotenie sociálnej oblasti spoločensky zodpovedného podnikania,

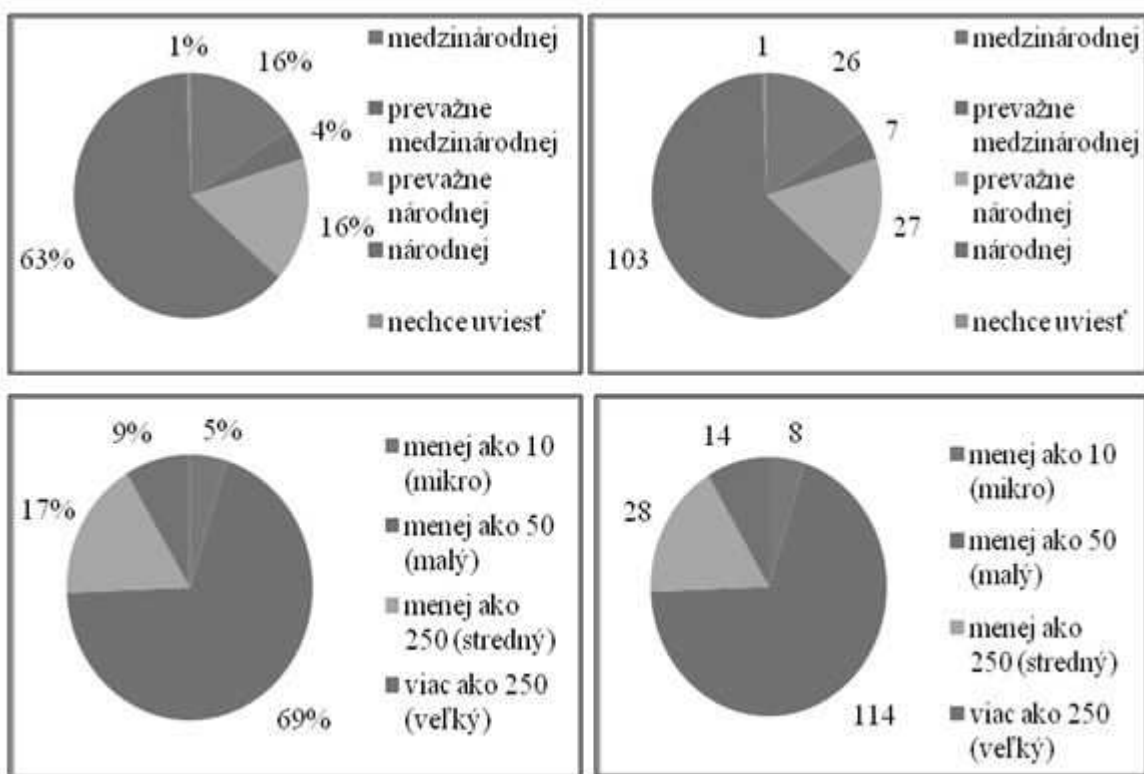
- zistenie aktivít SZP, podľa dôležitosti, s dôrazom na sociálnu oblasť.

Výskum bol realizovaný na celkovej vzorke 280 oslovených podnikov východoslovenského regiónu. Respondentmi boli majitelia podnikov, generálni riaditelia, výkonní riaditelia, riaditelia úsekov (ekonomický, personálny a pod.) alebo kompetentní pracovníci – napr. vedúci kvality, a pod. Vo fáze zberu a vyhodnocovania v rokoch 2009 a 2010 sme obdržali spolu 170 vyplnených dotazníkov, 6 dotazníkov bolo vylúčených pre nesprávnosť zadaných údajov, prípadne pre nekompletnosť údajov, a teda celkový počet vyhodnocovaných dotazníkov je 164 a celková návratnosť dotazníkov výskumu vnímavosti SZP podnikmi východoslovenského regiónu

je 58,57 %. Do výskumu sa väčšinou zapojili malé a stredné podniky (podľa klasifikácie podnikov podľa Schémy o štátnej pomoci č. SE-OPMZ – 151/2010-OdV sú to podniky s počtom zamestnancov menej ako 50 – malé a s počtom zamestnancov menej ako 250 – stredné) a pôsobiace väčšinou na národnej úrovni (iba v Slovenskej republike), alebo prevažne na národnej úrovni.

Nasledujúce obrázky (Obrázok 1, Obrázok 2) prinášajú prehľad štruktúry skúmanej vzorky podnikov podľa úrovne na ktorej podnik pôsobí a veľkostnej kategorizácie podnikov podľa počtu zamestnancov a podľa ich hlavného druhu činnosti (podľa klasifikácie SK NACE rev. 2).

Obr. 1: Rozdelenie podnikov podľa úrovne na ktorej podnik pôsobí a podľa počtu zamestnancov v absolútnom a relatívnom vyjadrení



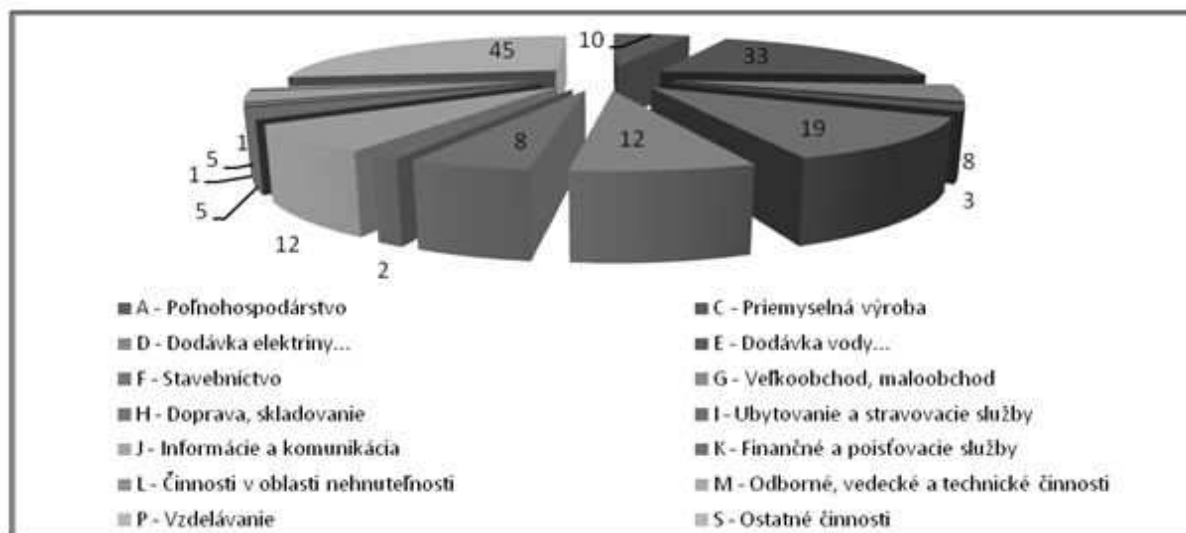
Zdroj: vlastné spracovanie

Faktom je, že oblasť spoločensky zodpovedného podnikania je stále vo veľmi dynamickom vývoji, čo sa týka teoretickej ako aj praktickej roviny uplatňovania SZP, a preto stále nemá všeobecne platnú a uznávanú definíciu ktorá je preferovaná viacerými podnikmi, a ku ktorej by

sa podniky prikláňali. Podnikov sme sa pýtali, a teda chceli sme zistiť odpovede na otázky:

- Poznáte pojem SZP?
- Poznate normy, certifikáty, smernice, ktoré sú vhodné na hodnotenie sociálnej oblasti SZP?

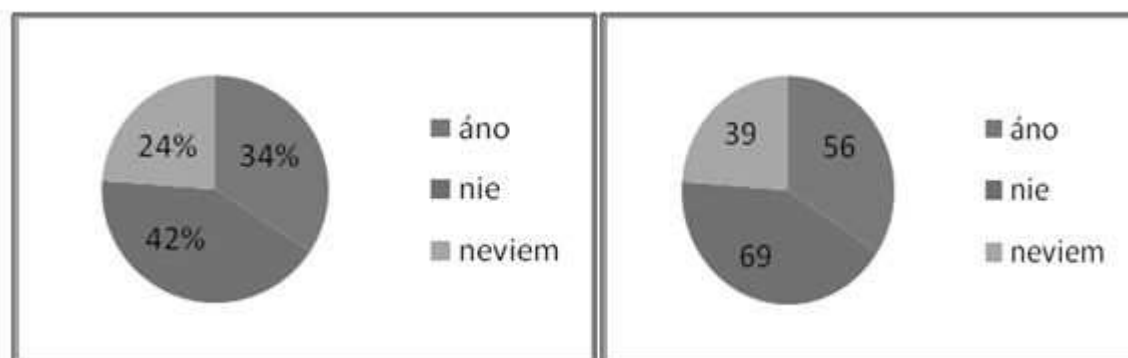
Obr. 2: Rozdelenie podnikov podľa úrovne ich hlavného druhu činnosti (podľa klasifikácie SK NACE rev. 2)



Zdroj: vlastné spracovanie

Nasledujúci obrázok (Obrázok 3) predstavuje znalosť pojmu SZP oslovenými podnikmi východoslovenského regiónu.

Obr. 3: Znalosť pojmu spoločensky zodpovedné podnikanie podnikmi východoslovenského regiónu v absolútnom a relatívnom vyjadrení



Zdroj: vlastné spracovanie

Výskum nám naznačil, že podniky východoslovenského regiónu vnímajú (poznajú) pojem spoločensky zodpovedné podnikanie, čím sme naplnili jeden z čiastkových cieľov výskumu.

Okrem toho sme sa **kvantifikovali počet podnikov, ktoré poznajú, a teda vnímajú spoločensky zodpovedné podnikanie** a vykonali ich

jednoduché štatistické vyčíslenie. Skutočný podiel tých podnikov, ktoré poznajú pojem SZP je 56 (zo 164). Výsledkom je interval (Tabuľka 1), ktorý hovorí medzi akými hodnotami je skutočný podiel podnikov, ktoré poznajú SZP.

Tab. 1: Interval spoľahlivosti pre znalosť pojmu SZP

Wilson Score Interval (95% interval spoľahlivosti)	
<i>dolná hranica</i>	<i>horná hranica</i>
0,2676	0,4107

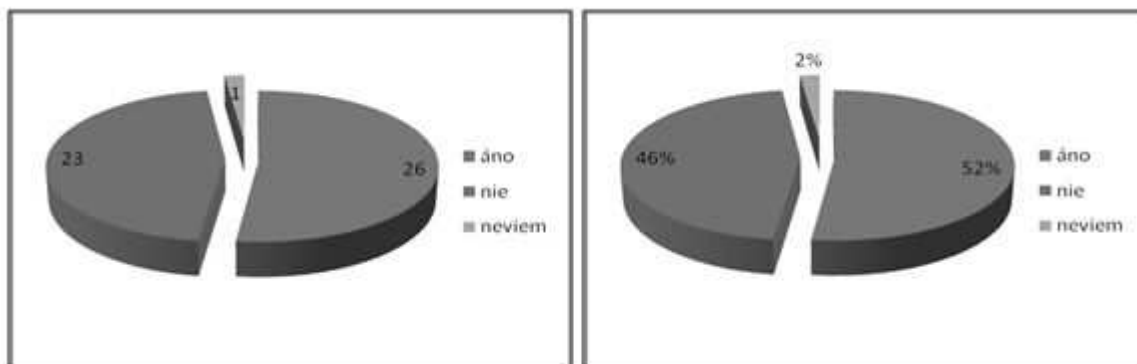
Zdroj: vlastné spracovanie podľa [12]

V našom prípade je hodnota intervalu spoľahlivosti medzi hodnotami 0,2676 a 0,4107, t.j. medzi 26,76 % a 41,07 % podnikov, ktoré vnímajú, resp. poznajú pojem SZP.

Domnievame sa, že podniky, ktoré poznajú pojem SZP, majú znalosti aj o normách a certifikátoch vhodných pre hodnotenie spoločensky zodpovedného podnikania, konkrétne aj

sociálnej oblasti – sociálnej zodpovednosti. Nasledujúci obrázok (Obrázok 4) predstavuje znalosť noriem, certifikátov a smerníc na hodnotenie sociálnej oblasti spoločensky zodpovedného podnikania podnikmi východoslovenského regiónu v absolútnom a relatívnom vyjadrení, pre naplnenie druhého čiastkového cieľa výskumu.

Obr. 4: Znalosť noriem, certifikátov a smerníc na hodnotenie sociálnej oblasti spoločensky zodpovedného podnikania v absolútnom a relatívnom vyjadrení

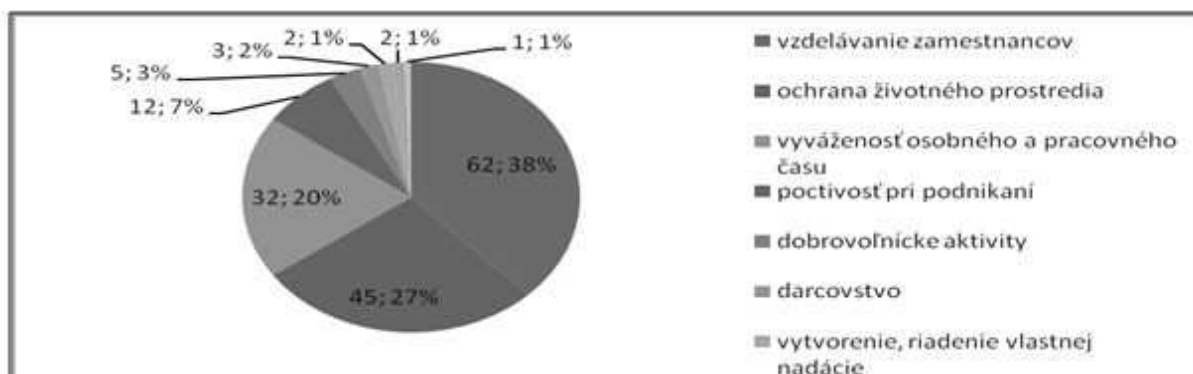


Zdroj: vlastné spracovanie

Podnikov sme sa následne pýtali, aké aktivity si pod SZP aktivitami predstavujú, a tieto aktivity mali podniky zotriediť podľa dôležitosti od 1-najviac dôležitá, až po najmenej dôležitá. Ako najviac dôležitá aktivita spoločensky zodpovedného podnikania bolo podnikmi označené *vzdelávanie zamestnancov*, ktoré označilo 62 podnikov (zo 164) čo tvorí 38 %

opýtaných podnikov. Druhou aktivitou, podľa dôležitosti najdôležitejšou pre 45 podnikov, je *ochrana životného prostredia* (označilo ju 27 % podnikov). Treťou najdôležitejšou aktivitou je *vyváženosť osobného a pracovného času*, čo označilo 32 podnikov, a tvorí teda 20 % opýtaných. Ostatné výsledky sa nachádzajú v Obrázku 5.

Obr. 5: Zapojenie sa podnikov do aktivít spoločensky zodpovedného podnikania podľa dôležitosti



Zdroj: vlastné spracovanie

Sociálna zodpovednosť sa podľa výsledkov výskumu v podnikoch východoslovenského regiónu prejavuje a podnik o tom ani nevie. Svedčí o tom fakt, že najdôležitejšou aktivitou je pre podniky východoslovenského regiónu vzdelávanie zamestnancov, ako jedna z najvýznamnejších aktivít sociálnej oblasti spoločensky zodpovedného podnikania. Ďalšou význačnou aktivitou sociálnej oblasti SZP je v podniku označená vyváženosť osobného a pracovného času. Jednotlivé aktivity sú

význačné aj pre hodnotenie spoločensky zodpovedného podnikania – konkrétne v sociálnej oblasti, a to v smerniciach GRI, a norme SA 8000. V tejto súvislosti a pre porovnanie jednotlivých indikátorov, resp. premenných týchto smerníc uvádzame nasledujúce spracovanie indikátorov (Tabuľka 2). Vykonali sme analýzu normy SA 8000 a smerníc GRI a ich prepojenie sa nachádza v súhrnom prehľade a rozdelení na kategórie v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 2: Prepojenie indikátorov GRI s normou SA 8000

GRI - SOCIÁLNA OBLASŤ	KATEGÓRIE	SA 8000 – KATEGÓRIE
Ľudské práva (indikátory výkonnosti)	Investičné a nákupné postupy	Plánovanie a realizácia
	Zákaz diskriminácie	Sloboda zhromažďovania
	Sloboda združovania a kolektívneho vyjednávania	
	Detská práca	Pracujúce deti
	Vynútená a povinná práca	Nútená práca
	Bezpečnostné postupy	Prístup k verifikácii
Pracovné postupy a dôstojné pracovné podmienky (indikátory výkonnosti)	Práva pôvodných obyvateľov	Diskriminácia
	Zamestnanie	Manažérsky systém
	Vzťahy pracovníci/ manažment	Pracovný čas
	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci	Zdravie a bezpečnosť
	Školenia a vzdelávanie	Odmeňovanie
	Diverzita a rovnosť príležitostí	Disciplinárne konanie
Zodpovednosť za produkty (indikátory výkonnosti)	Zdravie a bezpečnosť zákazníkov	Riadenie dodávateľov
	Označovanie produktov a služieb	
	Marketingová komunikácia	Osoby poverené spoločnosťou
	Súkromie zákazníka	
Spoločnosť (indikátory výkonnosti)	Súladi s legislatívou	Opravné opatrenia
	Komunita	
	Korupcia	Externá komunikácia
	Verejná politika	
	Protikonkurenčné správanie	Záznamy
	Súladi s legislatívou	

Zdroj: vlastné spracovanie

Norma SA 8000 a indikátory GRI sú do určitej miery prepojené a kopírujú jedna druhú (majú podobné kritéria) a vychádzajú z jedného konceptu a prístupu - zo SZP. Hlavný rozdiel vidíme len v tom, že indikátory GRI poskytujú informácie o výkonnosti podniku tak v sociálnej, ako aj ekonomickej a environmentálnej oblasti, pokiaľ norma SA 8000 je výhradne zameraná len na sociálnu oblasť podniku (a pokrýva jej internú oblasť). Preto ak podnik má záujem implementovať spoločensky zodpovedné podnikanie vo svojom podniku, mal by porozmýšľať (v súvislosti s hodnotením a vykazovaním hodnôt spoločensky zodpovedného podnikania) aj o tom, či bude reportovať len sociálnu oblasť, alebo aj ekonomickú a environmentálnu. V podmienkach Slovenskej republiky sa v súčasnom období stretávame už s obidvoma prístupmi na hodnotenie sociálnej oblasti SZP. Kým pri smerniciach GRI si podnik vyberá jednotlivé indikátory, ktoré sa ho týkajú (vo všetkých troch oblastiach SZP) a hodnotí ich, norma SA 8000 ponúka podobné kategórie a konkrétne indikátory hodnotenia, ale len v sociálnej oblasti. Tak napríklad, kým norma SA 8000 sleduje sociálne a spoločensky akceptovateľné podmienky dodržiavania pracovnej doby, mzdovej politiky, bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a všeobecných pracovných podmienok, tak smernice GRI sledujú sociálne podmienky tak isto v oblasti ľudských práv, pracovných postupov a dôstojných pracovných podmienok, a zodpovednosti za produkty i spoločnosť. Preto je len na rozhodnutí podniku, ktorý z výstupov reportovania si zvolí za svoj prvotný pri reportovaní sociálnej zodpovednosti (a môže mať i oba).

ZÁVER

Výskumom sme chceli zistiť vnímavosť spoločensky zodpovedného podnikania v podnikoch východoslovenského regiónu. Na základe realizovaného výskumu v rokoch 2009 a 2010 môžeme povedať, že povedomie podnikov východoslovenského regiónu o tomto pojme (spoločensky zodpovedné podnikanie) je pomerne vysoké, ale stále existuje určitá skupina tých podnikov, ktoré tento pojem nepoznajú. Tak isto môžeme konštatovať, že podniky poznajú normy, smernice a certifikáty vhodné pre hodnotenie spoločensky zodpovedného podnikania. Pre

potreby nášho príspevku sme uskutočnili analýzu sociálnej oblasti SZP. Spolu s normou SA 8000 – sociálnou zodpovednosťou sme poukázali na možnosti hodnotenia sociálnej zodpovednosti a to nielen v podnikoch východoslovenského regiónu. Okrem toho, sme vykonali analýzu smerníc GRI, vhodných tak isto na hodnotenie sociálnej oblasti SZP (okrem sociálnej tu patria aj indikátory ekonomickej, aj environmentálnej oblasti). Záverom príspevku by sme chceli vysloviť myšlienku o tom, že ak podnik implementujúci SZP podáva reporty o spoločensky zodpovednom podnikaní, chráni si svojich zamestnancov, svoju značku, i meno podniku a v neposlednom rade si zlepší renomé vo svojom okolí (teda medzi konkurenciou) a bude sa o ňom hovoriť ako o spoločensky zodpovednom a tiež sociálne zodpovednom podniku.

LITERATURA

- [1] HOLME, R. *Corporate social responsibility: making good business sense*. Switzerland: World Business Council for Sustainable Development, 2000. ISBN 2-940240-078.
- [2] HANULÁKOVÁ, E. *Podnikateľská etika. Prístup, perspektíva výzva*. Bratislava: Eurounion, 1997. ISBN 80-85568-79-9.
- [3] KLUSON, V. *Institute a odpovědnost: K filosofii ekonomické vědy*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0722-0.
- [4] CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, In *A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR)* [online]. 1979. [cit. 2011-10-22]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/pss/257850>.
- [5] HOHNEN, P. Corporate Social Responsibility. An Implementation Guide for Business [online]. *International Institute for Sustainable Development*, 2007. [cit. 2011-10-21] Dostupné z: http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf. ISBN 978-1-895536-97-3).
- [6] STN ISO 26000. *Usmernenie pre spoločenskú zodpovednosť*. Bratislava: STUN, 2011.
- [7] ZELENÝ, J. Spoločenská zodpovednosť organizácií, ako platforma kreovania

a implementácie systémov environmentálneho riadenia: I. Vývoj a pojmy, 2007. ISBN 80-8055-291-6.

[8] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě. Nástroje a metody. Etický a sociální audit*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

[9] Bureau Veritas Certification. Certifikácia SA 8000 [online]. [cit. 2011-11-24]. Dostupné z: http://www.bureauveritas.sk/wps/wcm/connect/bv_sk/Local/Home/bv_com_serviceSheetDetails?serviceSheetId=3292&serviceSheetName=Certifik%25C3%25A1cia+SA8000.

[10] SA 8000:2008 Sociálna zodpovednosť.

[11] GLOBAL REPORTING INITIATIVE PORTAL About GRI [online]. 2010. [cit. 2011-10-24]. Dostupné z: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI>.

[12] WolframAlpha [online]. [cit. 2011-10-27]. Dostupné z: http://www.wolframalpha.com/input/?i=Wilson+score+interval+calculator&f1=0.95&f=WilsonScoreInterval.c_0.95&f2=164&f=WilsonScoreInterval.n_164&f3=0.3354&f=WilsonScoreInterval.phat_0.3354.

Autoři:

doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra manažmentu
E-mail: alena.basistova@euke.sk

Ing. Cecília Olexová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra manažmentu
E-mail: cecilia.olexova@euke.sk

Ing. Lýdia Stankovič, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Katedra manažmentu
E-mail: halagova@euke.sk

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY WITH EMPHASIS ON SOCIAL AREA

Alena Bašistová, Cecília Olexová, Lýdia Stankovič

Abstract: Corporate social responsibility (CSR) is a response to a variety of economic, social and environmental problems. The article discusses about Corporate Social Responsibility, along with analysis of standard ISO 26000:2011 for socially responsible business, we focused our attention mainly on the social impacts of the Corporate Social Responsibility (resulting from the headline). We also analyzed standard SA 8000:2008, which monitors working conditions, especially employees and the GRI indicators. The main difference we see only in the fact, that GRI indicators provide information in social, economic and in the environmental area, and SA 8000 standard is intended only as to the social enterprise (and cover his private area). Therefore, if a company wants to implement a Socially Responsible business in company, he should think about (in relation to assessment and reporting of the values of Corporate Social Responsibility) and on whether to report, if only the social sphere, or the economic and environmental too.

Key words: Corporate social responsibility, social accountability - SA 8000, GRI indicators

JEL Classification: M14

SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ V PROSTREDÍ VEREJNEJ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY

Jana Jaďud'ová, Martin Repa

ÚVOD

Verejná správa a samospráva predstavuje zložitý systém vzájomne prepojených komponentov, v ktorom dôležitú úlohu zohrávajú nielen legislatíva, štruktúra organizácie a správnych orgánov, stratégia ľudských zdrojov, ale aj úroveň technických a technologických prostriedkov a zodpovednosť týchto orgánov voči širokej verejnosti. V tejto súvislosti do popredia vstupuje otázka konceptov zodpovedného správania (Corporate Social Responsibility,) ako nového prístupu pre skvalitnenie riadenia daných subjektov. Služby verejnej správy a samosprávy sú službami pre spoločnosť, ktorá požaduje dôveryhodnosť, otvorenosť a zodpovednosť, transparentnosť, odvahu robiť rozhodnutia pre verejné blaho, spolupracovať s každým vnútri i mimo organizácie, skvalitnenie poskytovaných služieb, maximálne priblíženie sa k občanovi. Plnenie týchto požiadaviek je cieľom konceptov zodpovedného správania.

V príspevku analyzujeme možnosti vybranej samosprávy zo Slovenskej republiky pre implementáciu konceptov Corporate Social Responsibility odvolávajúc sa na konkrétny príklad zodpovednej samosprávy (Mestský úrad Praha 10, Česká republika).

1 CHARAKTERISTIKA VEREJNEJ SPRÁVY A SAMOSPRÁVY SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Verejnou správou sa v právnickej terminológii rozumie správa všetkých verejných vecí, teda správa ako taká vo verejnom záujme. Táto správa sa realizuje ako prejav výkonnej moci v štáte. Môžeme ju chápať aj ako organizačnú a funkčnú zložku. V organizačnom zmysle verejnú správu prezentuje predovšetkým štát, ktorého záujmy sú vykonávané orgánmi a verejnoprávnymi inštitúciami ako nositeľmi verejnej moci. Vo funkčnom hľadisku je to sled činností za účelom tvorby súdnictva a legislatívy. [14] Pre túto výkonnú moc je charakteristické, že ide najmä o verejnú

moc, ktorou nedisponuje len štát, ale aj ďalšie neštátne subjekty, ktoré vykonávajú správu verejných záležitostí. Od roku 1990 v Slovenskej republike existuje tzv. oddelený model verejnej správy (štátna správa – územná samospráva), ktorý funguje na troch úrovniach: štát – kraj – obec. Každá úroveň má svojich volených predstaviteľov, rozdelené úlohy a zodpovednosť. Verejnú správu podľa subjektov delíme na štátnu správu (vykonávanú orgánmi štátu) a samosprávu (výkon čiastkových funkcií verejnej správy inými verejnoprávnymi korporáciami než štátom, t.j. územná samospráva a záujmová samospráva). Systém verejnej správy [6] člení na tri piliere: štátna správa, samospráva a verejnoprávne korporácie.

Charakteristickým znakom fungovania verejnej správy je jej tesné spojenie s politickou sférou spoločenského života. Predstavuje dynamický systém, ktorý reaguje na zmeny v ekonomickej, sociálnej a v poslednom období aj ekologickej sfére. Výrazom realizácie jej prejavu sú reformy verejnej správy. Štátna správa je najobširnejším článkom štátnej moci, v ktorom orgány štátnej správy uskutočňujú jednotlivé činnosti nie z vlastnej iniciatívy, ale z iniciatívy štátu. [14] Štátnu správu možno vnímať z dvojakeho pohľadu. V užšom chápaní pod daným pojmom rozumieme také orgány, ktoré sú označované legislatívnymi predpismi ako orgány štátnej správy. Na druhej strane, užšie chápanie sem zaraďuje inštitúcie, ktoré majú vo svojej moci výkon správneho práva.

V kontexte pilierov štátnej moci [6] sa pre potreby príspevku sústredíme na charakteristiku samosprávy, ktorá sa stala predmetom výskumnej časti. Ústavné postavenie územnej samosprávy upravuje Ústava Slovenskej republiky v štvrtej hlave. Predraduje ju pred zákonodarnú, výkonnú a súdnu moc štátu. Takéto prioritné postavenie územnej samosprávy je v porovnaní s ústavami európskych štátov viac menej výnimkou, ako konštatuje [5]. Pojem samospráva [14] charakte-

rizoval, ako výkon presne vymedzených úloh správy štátu, ktoré vykonáva samostatne štátom určený verejnoprávny subjekt. Týmto subjektmi sa rozumie územná samospráva a záujmová samospráva. Ústava Slovenskej republiky charakterizuje územnú samosprávu ako: samostatné územné samosprávne a správne celky Slovenskej republiky združujúce osoby, ktoré majú na ich území trvalý pobyt. V zmysle koncepcie decentralizácie samosprávy Slovenskej republiky z roku 2000 sem zaraďujeme obce a vyššie územné celky. Územná samospráva vykonáva činnosti v mene občanov. Na ich osoh plní úlohy, ktoré sú jej udelené zákonom, ale aj úlohy, na ktorých sa občania danej samosprávy dohodnú. [7] Záujmovou samosprávou sú iné spoločenstvá občanov s územnou pôsobnosťou v celom štáte, ktorým štát zákonom určil povinnosť plniť niektoré úlohy. [5] Zaraďujeme sem profesijné komory (tzv. združenia slobodných povolání). Tieto povolania sú súčasťou verejnej správy, pretože regulujú vykonávanie funkcií alebo povolání v tom ktorom odvetví.

Samostatná samospráva pôsobí v dvoch významových rovinách. Jednou rovinou je demokratický charakter samosprávy, ktorý umožňuje rozšírenie demokratizmu v smere účasti občanov na správe, voľby funkcionárov samosprávy a poslancov a posunutia rozhodovania zhora nadol. Takto definuje [5] samosprávu v politickom zmysle slova. Druhou rovinou je osobitný právny charakter samosprávy, kde demokraticky zvolený samosprávny orgán nie je len v určitom zmysle slova demokratizovaným štátnym orgánom, ale je to samosprávny orgán so samostatnou a plnou právnou subjektivitou. V danom ponímaní [5] uvažujú o samospráve v právnom význame slova, o samospráve ako samostatnom a nezávislom subjekte práva.

Nezastupiteľnú úlohu v miestnom rozvoji majú aj miestne samosprávy. „Miestne samosprávy majú v ovplyvňovaní jednotlivcov a komunít oveľa silnejšiu pozíciu, sú to demokratické inštitúcie s priamo zvolenými zástupcami verejnosti. Majú rozhodovacie právomoci, kompetencie v oblasti poskytovania služieb obyvateľstvu a prijímania vlastných právnych aktov platných na ich území a sú schopné reagovať na potreby miestnych obyvateľov.“ [15, str. 33] Miestna

samospráva vyvíja aktivity v oblasti environmentu (na úseku ochrany životného prostredia do jej pôsobnosti patrí: vodná správa, verejné vodovody a kanalizácie, ochrana pred povodňami, oblasť rybárstva, odpadové hospodárstva, ochrana ovzdušia, ochrana prírody a krajiny). Pokrýva aj oblasť sociálnej starostlivosti o obyvateľov, ponúka služby na uspokojenie ich potrieb a ako každá organizácia, aj ona hospodári podľa prideleného rozpočtu. „Predpokladom úspešného fungovania každého článku územnej samosprávy sú vlastné príjmy, vlastný rozpočet a primeraná miera sebestačnosti. Je tomu tak i v prípade základného článku územnej samosprávy – obce.“ [9, str. 57]

1.1 PRÍSTUP ÚZEMNEJ SAMOSPRÁVY KU KONCEPTU CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Samotný koncept Corporate Social Responsibility (spoločenskej zodpovednosti) prisudzuje územnej samospráve úlohu nepostrádateľného partnera. V teórii stakeholder managementu sa ukazuje ako kľúčový subjekt, ktorý vymedzuje legislatívny rámec, vytvára podmienky pre výkon podnikateľskej a mimovládnej činnosti, ktorá sa premieňa do tvorby pracovných miest. Filozofia konceptu spoločenskej zodpovednosti v prostredí orgánov verejnej správy je postavená na predpoklade, že žiadny úrad neexistuje len v ekonomických súvislostiach, ale ovplyvňuje celé okolie (komunitu, sociálnu situáciu zamestnancov, štátnych úradníkov, občanov). Daný vzťah je obojstranný, nakoľko zainteresované strany ovplyvňujú úspešnosť úradu. Záväzok úradu v zmysle metódy triple-bottom-line môže byť preukázaný nasledovným spôsobom: [8]

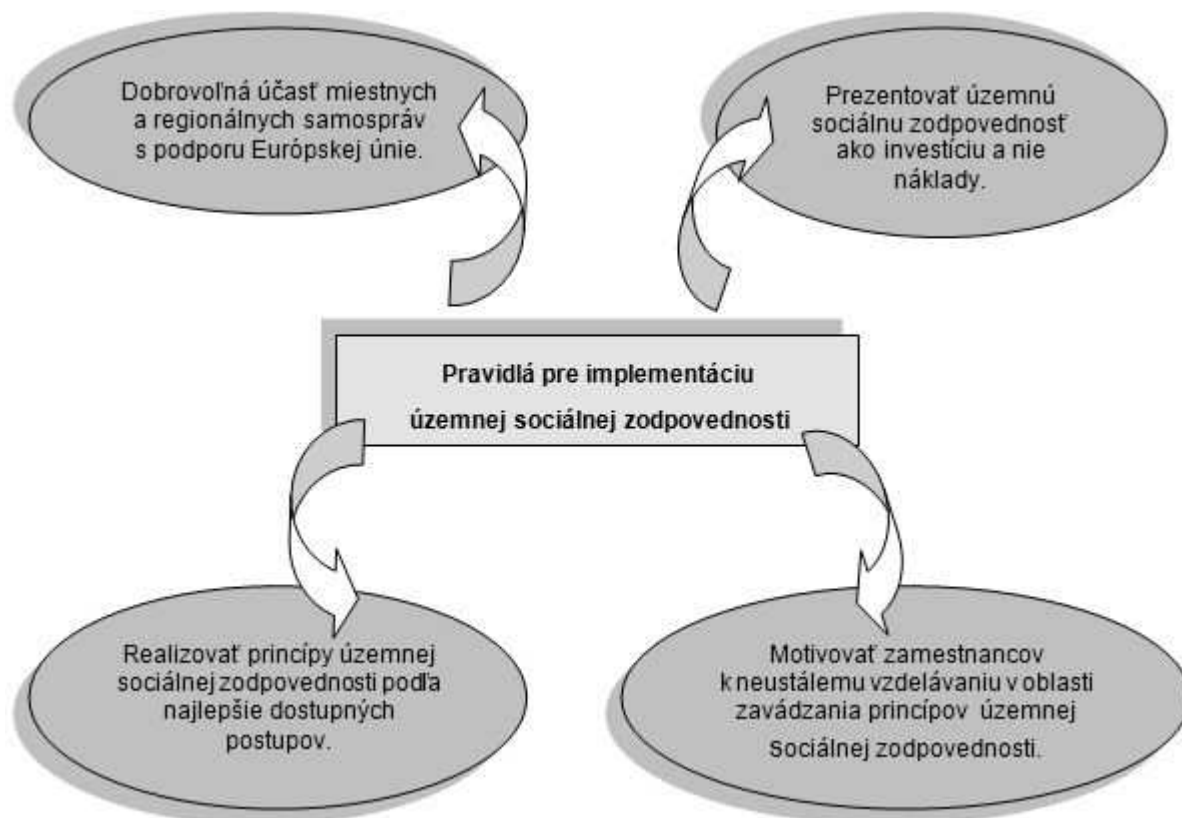
- skvalitnenie poskytovaných verejných služieb,
- zlepšenie schopnosti preukázať a „predať“ výsledky úradu,
- proaktívny prístup úradu k riešeniu verejných záujmov,
- vyššia transparentnosť rozhodovania úradu,
- zapojenie všetkých aktérov dotknutých riešenou záležitosťou,
- posilnenie dôveryhodnosti úradu,
- zvýšenie kompetentnosti zamestnancov úradu.

Hlavným účelom spoločenskej zodpovednosti verejnej správy je zaistenie dlhodobého udržateľného rozvoja územia, v ktorom pôsobí. Verejný sektor patrí k najväčším sektorom každého štátu. Svojou politikou významne ovplyvňuje rozvoj územia. Vyššia efektivita, zodpovednosť a transparentnosť je tu rovnako dôležitá ako v súkromnom sektore, t.j. verejný sektor musí byť spoľahlivý. Na druhej strane rastie tlak verejnosti na preukazovanie výsledkov realizovaných aktivít verejnej správy. V súvislosti s naznačeným smerovaním môžu mať orgány verejnej správy tri úlohy pri kreovaní a implementácii konceptu spoločenskej zodpovednosti:

- verejný sektor ako podporovateľ a šíriteľ konceptu CSR,
- verejný sektor ako užívateľ aktivít CSR realizovaných súkromným sektorom,
- verejný sektor ako subjekt aktívne praktizujúci CSR aktivity. [8]

Na pôde Medzinárodnej rady pre miestne samosprávy (ICLEI) sa v poslednom období prejednávala otázka udržateľného rozvoja samospráv a ich zodpovednosť. Za východisko označili zavádzanie nových nástrojov a mechanizmov podporujúcich princípy udržateľného rozvoja vychádzajúce zo štyroch pilierov udržateľného rozvoja (ekonomický, environmentálny, sociálny a bezpečnostný). [1] Jednou z možností je aj samotný koncept spoločenskej zodpovednosti, ktorý v sebe integruje zmienené oblasti. V Austrálii ICLEI začala program zameraný na skúmanie problematiky Triple-bottom-line v podmienkach miestnej samosprávy. Vyvinuli rad podporných služieb pre budovanie miestnych kapacít v oblasti reportingu, plánovania a rozhodovania. Nedávno sa zmienený program rozšíril aj do Kanady. Použitie metódy Triple-bottom-line umožňuje samospráv rozvoj v zmysle trvalej udržateľnosti. [13]

Obr. 2: REVES pravidlá pre implementáciu územnej sociálnej zodpovednosti



Zdroj: [2]

Posunom v oblasti zodpovednosti orgánov verejnej správy, nevynímajúc miestne samosprávy, sa stal termín územnej sociálnej zodpovednosti

(Territorial Social Responsibility), ako konceptu pre miestnu politiku plánovania a hodnotenia. Daný koncept bol vyvinutý v REVES sieti (Eu-

rópska sieť miest a regiónov pre sociálnu ekonomiku) koncom 90-tych rokov minulého storočia. Navrhuje uplatňovať koncept Corporate Social Responsibility v regionálnych orgánoch. Vychádza z myšlienky, ktorá bola vytvorená pri výrobných podnikoch (spoločensky zodpovedné podnikanie) a rozširuje jej oblasť pôsobenia. Územná sociálna zodpovednosť predstavuje zaujímavý prístup pre miestne a regionálne samosprávy. Pre jej implementáciu je potrebné dodržať pravidlá, tak ako to uvádza Obr.1.

Príkladom zodpovednej samosprávy je Mestský úrad Praha 10, Česká republika, ktorý má implementovaný daný koncept a vyvíja aktivity v každej z línii triple-bottom-line, z nich: etický kódex úradníka a zastupiteľa; antikorupčné postupy (losovanie bytov, transparentné výberové konania, účasť občanov v hodnotiacej komisii pre výberové konanie, TEST etického kódexu, podpisová kázeň), uplatňujú princíp rovnosti na pracovisku (v roku 2008 získali v danej oblasti cenu), permanentne hodnotia spokojnosť občanov s poskytovanými službami (kritériá: kvalita poskytovaných služieb, termín – rýchlosť plnenia požiadaviek, spôsob vybavenia a vystupovania spolupracovníkov), environmentálne programy (na internete zverejnená mapa životného prostredia Prahy 10, mapa športovísk a voľno časových aktivít, cyklotrasy, projekt Strom za každé nové dieťa, adopcia zvierat v ZOO Praha) a pod. Všetko sú to aktivity, ktoré nie sú pre organizáciu nereálne, ale konečný efekt sa prejaví v upevnení pozície, tvorbe dobrého mena a korektného partnera. Mestský úrad Praha 10 je príkladom, že aj v podmienkach orgánov verejnej správy je možné a správne uplatňovať princíp konceptov spoločenskej zodpovednosti.

2 NÁVRH MODELU KONCEPTU CSR 1 PRE MESTSKÝ ÚRAD BANSKÁ BYSTRICA

Pre návrh modelu konceptu spoločenskej zodpovednosti pre Mestský úrad Banská Bystrica (ako predstaviteľa územnej samosprávy) sme si vybrali koncept CSR 1, ktorý podľa [16, str. 78] možno charakterizovať ako: „dobrovoľný záväzok organizácie správať sa zodpovedne k prostrediu a spoločnosti, v ktorej vyvíjajú svoje

aktivity, t.j. správať sa eticky a prispievať k udržateľnému rastu spoločnosti.“

Spoločensky zodpovedné organizácie sa chovajú tak, aby zohľadnili potreby svojho vnútorného aj vonkajšieho prostredia, aby prispievali k udržateľnému rozvoju, boli transparentné a všeobecne napomáhali celkovému zlepšeniu stavu spoločnosti v rámci i nad rámec svojho komerčného pôsobenia. Konkrétne sa CSR 1 prejavuje v integrácii pozitívnych postojov, praktík či programov do stratégie organizácie na úrovni jej najvyššieho vedenia. Vyžaduje posun pohľadu na vlastnú spoločenskú rolu z úrovne „profit only“ k viacúrovňovému pohľadu v zmysle triple-bottom-line (profit, planet, people), kedy sa organizácia nesústreďuje len na ekonomický rast, ale aj na environmentálny a sociálny aspekt svojej činnosti.

Predmetom výskumu sa stal Mestský úrad Banská Bystrica, ktorý sme si vybrali pre jeho blízkosť k profilovému pracovisku, pre možnosť osobnému kontaktu a opakovaných konzultácií. Samotný výskum sa realizoval v rokoch 2010-2011. Základom navrhovaného modelu sa stal Kanadský model (ktorý ako princíp kreovania a implementácia zvolila upravený PDCA cyklus do podoby PDCI cyklu) modifikovaný analýzou Pavlíka, Bělčíka pre vnútorné a vonkajšie prostredie, stakeholder managementom a metodikou KORP Česká republika pre hodnotenie spoločenskej zodpovednosti v prostredí verejnej správy a samosprávy. V zmysle PDCI cyklu sme sa zamerali na fázu plánovania – hodnotenie predpokladov mestského úradu pre koncept CSR 1, kde sme ako metodický postup zvolili formu neformálneho rozhovoru s vedúcimi predstaviteľmi jednotlivých oddelení a obsahovú analýzu interných dokumentov (Etický kódex predstaviteľa samosprávy mesta Banská Bystrica, Etický kódex poslanca, Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Banská Bystrica 2007-2013, Politika kvality mesta, Rozvojový program mesta Banská Bystrica na roky 2008-2010-2014).

2.1 ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU – ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA

Zhodnotením súčasného stavu Mestského úradu Banská Bystrica sme identifikovali jeho potenciál pre implementáciu konceptu CSR1. Súčasťou sa stalo hodnotenie vnútorného prostredia spracované formou SWOT analýzy a vonkajšieho prostredia vychádzajúceho z analýzy Pavlíka a Bělčíka. Podklady pre SWOT analýzu boli získané z obsahovej analýzy vyššie zmienených interných dokumentov Mestského úradu Banská Bystrica. Komparáciou s výskumami svetových a slovenských organizácií mapujúcich uplatňovanie spoločenskej zodpovednosti (CSR Europe, Business Leaders Forum, Panet, Integra) sme určili silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia, ktoré by priniesla implementácia konceptu CSR 1. Pre prehľadnosť sme výsledky SWOT analýzy vnútorného prostredia rozdelili v zmysle triple-bottom-line na ekonomickú, environmentálnu a sociálnu líniu.

V ekonomickej línii sa Mestský úrad Banská Bystrica prejavuje predovšetkým v oblasti transparentného riadenia a zverejňovania finančných a nefinančných informácií vo Výročných správach dostupných na internetovej stránke mesta. Danú líniu sme vzhľadom na charakter vybranej organizácie orientovali na etickú stránku konceptu CSR, prístup k občanom (ako klientom/zákazníkom) a ekonomický potenciál. Za najvýraznejšiu silnú stránku v zmysle princípov konceptu CSR 1 možno označiť zavedenie etického kódexu voleného predstaviteľa mesta Banská Bystrica, etického kódexu poslanca a úradníka. Cieľom [4] je: „definovať základné etické princípy a štandardy správania, ktoré občania od volených predstaviteľov očakávajú pri plnení ich povinností a tiež informovať občanov o týchto štandardoch, aby občania mohli uplatniť svoje právo očakávať od nimi volených predstaviteľov takéto správanie.“ Základom etického kódexu sa stal európsky štandard správania volených predstaviteľov na lokálnej a regionálnej úrovni. V [3] sa zdôrazňuje dôvera občanov ako nevyhnutnej súčasti poslancov pri výkone svojich povinností. K posilneniu postavenie Mestského úradu Banská Bystrica ako korektného partnera prispelo aj obnovenie certi-

fikátu v oblasti poskytovania kvalitných služieb a výkonu samosprávy podľa STN EN ISO 9001:2009 – Systém manažérstva kvality. Slabé stránky sa odrážajú v nevytvorení vhodných ekonomických podmienok pre potenciálnych investorov, ktorí by podporili zamestnanosť mesta Banská Bystrica. Nakoľko sa mesto prezentuje ako mesto priateľské pre investora, neposkytuje im dostatočné informácie, nevytvára vhodné podmienky a nemá vytvorení systém podpory (pre investorov najlákavejšia forma finančnej odmeny) podnikateľov s transparentným riadením. Z neformálneho rozhovoru nám vyplynula aj nedostatočná politická vôľa zaoberať sa riešením aktuálnych problémov mesta. Príležitosti súvisia s vytváraním a posilňovaním partnerských vzťahov s dotknutými stakeholdermi. V tejto oblasti je vhodné získavať informácie od iných samospráv, ako implementovať koncept CSR (napr.: Mestský úrad Praha 10, ktorého model konceptu CSR 1 získal v roku 2010 Národnú cenu ČR v oblasti verejnej správy a implementácii princípov zodpovedného správania). Súčasné ohrozenia súvisia s absentujúcim napojením mesta na diaľničnú sieť, s čím súvisí strata potenciálnych investorov, dodávateľov a pokles ekonomického prínosu pre mesto.

Nakoľko mestský úrad Banská Bystrica nie je výrobnou organizáciou ako priemyselný podnik, nepredpokladá sa výrazné zaťaženie životného prostredia. V súlade s princípmi konceptu CSR 1 sme sa sústredili na oblasť materiálovo-technického zabezpečenia úradu, ochranu a tvorbu zelene mesta a podporu environmentálnych podujatí. Mestská samospráva má v [10] zadefinované vízie aj pre environmentálnu oblasť konceptu CSR 1, ktoré zdôrazňujú princípy trvalo udržateľného rozvoja. Uplatňujú aspekt čistoty (environmentálne priaznivá doprava, čistota vodných tokov a vzduchu v meste a okolí, podpora mechanizmov na minimalizáciu vzniku odpadov, alternatívne zdroje energie, odstránenie starých environmentálnych záťaží), zelene (vytváranie oddychových plôch s funkčnými zelenými zónami, využívanie prírodného potenciálu pre rozvoj cestovného ruchu v súlade s ekologickou únosnosťou krajiny) a zdravia (zdravé pracovné prostredie, bývanie, obmedzenie hlukového zaťaženia občanov mes-

ta). Dané vízie ako strategický nástroj možno považovať za silné stránky, ale na druhej strane otvárajú voľné výklenky, ktoré v súčasnosti mestská samospráva nemá podporené. Z nich je najrozsiahlejšie prepracovaná stratégia odpadového hospodárstva (konceptia „Zero Waste“, rozšírenie separovaného zberu o kov a biologicky rozložiteľný materiál v roku 2009), ktorú podporujú aj formou propagačných letákov a brožúr. Každoročne v mesiaci máj podporujú environmentálne podujatie Envirofilm. Slabá stránka súvisí s chýbajúcim zadaným environmentálnej politiky, ktorá by posilnila danú líniu, ale na druhej strane spomínané vízie možno považovať za jej začiatok. V oblasti materiálovo-technického šetrenia by sa mohli sústrediť na úsporu kancelárskych materiálov (administratívna byrokracia – viaceré organizácie už v súčasnej dobe prešli od vydávania printových materiálov na elektronické), úsporu energie (vypínanie výpočtovej techniky v čase, keď zamestnanci nepracujú), úspora vody (možnosť nainštalovať senzory na vodu v umývadlách a toaletách). Ako príležitosť sa ukazuje podpora vlády Slovenskej republiky vytvárať regionálne politiky zamerané na využívanie miestnych zdrojov v energetike, ako aj politika Európskej únie smerujúca k trvalo udržateľnému rozvoju. Nemenej dôležité sú aj skúsenosti zahraničných miest s využitím parkov a oddychových zón pre pasívny i aktívny oddych občanov, ako aj podpora nemotorizovanej dopravy a tvorba cyklotrás, ktoré nie sú v meste Banská Bystrica dostatočne rozpracované. V tejto súvislosti vystupuje do popredia ako ohrozenie absencia parkových a oddychových zón v meste, a s tým súvisiace nedostatočné vyčlenenie finančných prostriedkov pre danú oblasť.

Sociálnu líniu Mestského úradu sme hodnotili v zmysle jej internej (pracovné prostredie) a externej orientácie (miestna komunita). Pre interné prostredie je výraznou silnou stránkou presadzovanie rovnosti na pracovisku (cca 50% žien, čo súvisí s preferovaním profesie úradníčka ženským pohlavím), ako aj orientácia na občanov (v podobe zriadenia Diskusného fóra na internetovej stránke mesta a Klientského centra ako miesta prvého kontaktu). Pre miestnu komunitu organizujú rôzne sprievodné podujatia v priebehu celého roka, o čom svedčí aj umies-

tenie mesta Banská Bystrica na druhom mieste v Slovenskej republike v počte organizovaných kultúrnych podujatí. Vytvára vhodné prostredie pre mimovládne organizácie. Za slabú stránku sme označili nedôveru občanov k samotnému Mestskému úradu a jej zamestnancom, čo sa prejavuje nízkou motiváciou občanov podieľať sa na riešení verejných záležitostí a ich účasťou na voľbách a referendách. V oblasti pracovného prostredia absentuje motivácia zamestnancov, ktorú by podnietili podporné sociálne programy finančnej a nefinančnej povahy, nakoľko len spokojný zamestnanec nám prinesie zisk. V oblasti miestnej komunity nefunguje verejná kontrola samostatných občanov najmä na sídliskách, čo sa prejavuje vandalizmom a neporiadkom. Príležitosti súvisia s podporu mimovládnych organizácií venujúcich sa sociálnej starostlivosti a rekvalifikácia zamestnancov. Ohrozenie sa spája s nefungujúcimi verejnosúkromnými partnerstvami, so zhoršením podmienok pre aktívne trávenie voľného času (úbytok športových ihrísk za posledné obdobie) a odlivom kvalifikovanej pracovnej sily najmä do Bratislavy.

2.2 ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU – ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA

Analýza vonkajšieho prostredia zahŕňa faktory, ktoré organizácia nemôže výrazne ovplyvňovať, ale musí ich poznať, aby dokázala eliminovať ich negatívne dôsledky. Výsledky analýzy možno zakomponovať do strategických plánov organizácie z dôvodu konkurencieschopnosti, úspešnosti a upevnenie pozície. Vychádzali sme z analýzy Pavlíka a Bělčíka, ktorí za faktory vonkajšieho prostredia určili: zákonné požiadavky, benchmarking, prieskum konkurencie, vonkajšie impulzy a angažovanosť organizácie v organizáciách venujúcich sa problematike spoločenskej zodpovednosti. [8] Z daných faktorov Mestský úrad Banská Bystrica plne dodržiava zákonné požiadavky vymedzené platnými legislatívnymi predpismi (územné a správne usporiadanie Slovenskej republiky, verejné obstarávanie, obecné zriadenie, rozpočtové pravidlá verejnej správy, majetok, voľby do orgánov samosprávnych krajov), o čom svedčí neudelenie pokuty za sledované obdobie. Okrem legisla-

tívných predpisov Slovenskej republiky dodržiava aj podmienky určené certifikátom podľa STN ISO 9001 : 2009 v oblasti kvality.

Vonkajšie impulzy predstavujú sledovanie nových trendov, ktoré môžu ovplyvniť riadenie Mestského úradu. Súvisí to najmä so zmenou legislatívnych predpisov, ktoré úrad pravidelne mapuje, resp. s výzvami a podpornými programami vyhlásenými vládou Slovenskej republiky a Európskou úniou. Posledným sledovaným faktorom bola angažovanosť organizácie v organizáciách podporujúcich princípy zodpovedného správania sa. Samotný Mestský úrad nebol v sledovanom období (a ani v súčasnej dobe) členom takejto organizácie (na území Slovenskej republiky je ním združenie Business Leaders Forum, v ktorom sa zatiaľ nenachádza žiadna samospráva, nakoľko tento koncept je v ich prostredí neznámym pojmom). Na druhej strane posilňuje partnerské vzťahy účasťou v programoch zameraných na podporu cezhraničnej spolupráce, regionálneho rozvoja, cestovného ruchu a kultúry, vzdelávania, hospodárskej spolupráce a ochrany životného prostredia, inštitucionálnu spoluprácu, racionálne využívanie prírodných zdrojov, ktoré môžu naplniť línie konceptu CSR 1.

ZÁVER

Hodnotenie súčasného stavu využívania princípov konceptu CSR 1 predstavuje prvý krok Kanadského modelu PDCL cyklu vo fáze plánovania. Stáva sa nevyhnutnou súčasťou analýzy aj pri iných manažérskych systémoch (napr.: systém environmentálneho manažérstva podľa ISO 14001, ktorý obsahuje vstupnú analýzu aspektov a vplyvov činností na životné prostredie). Na základe výsledkov hodnotenie môžeme konštatovať, že vybraný Mestský úrad Banská Bystrica má predpoklady pre implementáciu konceptu CSR 1, ale aj naďalej mu chýbajú zdroje (najmä ľudské a ochota zamestnancov vzdelávať sa) a vedomosti (nakoľko koncept CSR 1 bol pre nich neznámym pojmom, ale termín zodpovedného správania v nich evokoval isté praktiky transparentnosti a otvorenosti smerom von). Napriek uvedenej skutočnosti princípy zodpovedného správania v prostredí Slovenskej republiky implementujú najmä nadnárodné korpo-

rácie z oblasti priemyslu, telekomunikácie a bankového sektora. Mimo zorného uhla zostávajú orgány verejnej správy a samosprávy, aj keď práve oni by mali garantovať férové a zodpovedné prostredie. Situáciu by mohlo vyriešiť prijatie princípov zodpovedného správania na úrovni štátu.

V roku 2008 na portáli o Európskej únii bola zverejnená informácia, že vláda Slovenskej republiky pripravuje návrh Národnej CSR stratégie s víziou do roku 2017. Zadefinované boli aj základné ciele, ktoré sa týkali založenia Národnej komisie a vládneho portálu pre CSR, aktivovanie čiernej listiny nezodpovedných firiem, vypracovania záväzne platných kódexov správania pre jednotlivé sektory a uvažovalo sa aj o CSR aktivitách ako daňovo odpočítateľnej položke. V roku 2010 vstúpila do platnosti norma ISO 26 000 (v lete 2011 bol spracovaný jej slovenský preklad), ktorá ponúka návod na zavedenie konceptu spoločenskej zodpovednosti a v jej cieľoch je uvedené, že je platná pre akýkoľvek typ organizácie (výrobnej aj nevýrobnej).

Pre mestské samosprávy by implementácia konceptu CSR predstavovala ďalšie vzdelávanie zamestnancov, ktorých ochota nie je vždy žiaduca. Podpísala sa pod to aj nelichotivá finančná situácia verejnej správy a pretrvávajúca finančná kríza vo svete. Hlavným problémom sa však ukazuje „úradnícka byrokracia“ a vplyvy „zvláštnych skupín“, ktoré majú niekedy silnejšiu moc ako mestské zastupiteľstvo či dokonca primátor mesta.

Príspevok vznikol s podporou vedeckého grantu Univerzitnej grantovej agentúry UMB Banská Bystrica: Pripravovaná medzinárodná norma ISO/DIS 14 051 – Environmentálne manažérstvo materiálových tokov nákladového účtovníctva MFCA (Material Flow Cost Accounting) ako hlavného nástroja Environmentálneho manažérského účtovníctva EMA (Environmental Management Accounting) a možnosti jej uplatnenia v organizáciách - podpora vzdelávania, zručností a kompetencií študentov na KŽP FPV UMB.

LITERATURA

[1] About Sustainability Management Instruments [online]. Bonn: ICLEI Global, 2008.

- [cit. 2009-06-08]. Dostupné z: <http://www.iclei.org/index.php?id=824>.
- [2] BRANDE, L. The Key of Local Partnerships in the Promotion of Social Cohesion [online]. Brusel: 2008. [cit. 2010-05-15]. Dostupné z: http://www.lucvandenbrande.be/10_comite_regios/02_activiteiten/2008/05/16.htm.
- [3] *Etický kódex poslanca* [online]. Banská Bystrica. [cit. 2011-02-08]. Dostupné z: http://www.banskabystrica.sk/index.php?id_menu=63236.
- [4] *Etický kódex predstavitel'a samosprávy mesta Banská Bystrica* [online]. Banská Bystrica, 2009. [cit. 2011-02-08]. Dostupné z: http://www.banskabystrica.sk/download_file.php?id=55609.
- [5] CHLEBCOVÁ, H., LORENCOVÁ, S. *Postavenie obecnej samosprávy v systéme verejnej správy na Slovensku*. Bratislava: Socia, 2005. 90 s. ISBN 80-967908-4-6.
- [6] KLIMOVSÝ, D. *Základy verejnej správy*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2008. 269 s. ISBN 978-80-7097-713-2.
- [7] NIŽŇANSKÝ, V. et al. *Samospráva vyššieho územného celku*. Bratislava: Nadáci otvorenej spoločnosti – Open Society Foundation, 2002. 80 s. ISBN 80-968786-0-3.
- [8] PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. et al. *Společenská odpovědnost organizace. CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [9] PEKOVÁ, J. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management press, 2004. 375 s. ISBN 80-7261-086-4.
- [10] *Plán hospodárskeho a sociálneho rozvoja mesta Banská Bystrica 2007-2013* [online]. Banská Bystrica [cit. 2011-02-08]. Dostupné z: http://www.banskabystrica.sk/index.php?id_menu=17964.
- [11] *Politika kvality mesta* [online]. Banská Bystrica. [cit. 2001-02-08]. Dostupné z: [http://www.banskabystrica.sk/mestske zastupitel](http://www.banskabystrica.sk/mestske zastupitelstvo.php?id_menu=31504&limited_level=1&stop_menu=28765)
- stvo.php?id_menu=31504&limited_level=1&stop_menu=28765).
- [12] *Rozvojový program mesta Banská Bystrica na roky 2008-2010-2014* [online]. Banská Bystrica. [cit. 2011-02-08-2011]. Dostupné z: http://www.banskabystrica.sk/index.php?id_menu=31402.
- [13] *Sustainability Management Projects* [online]. Bonn: ICLEI Global, 2008. [cit. 2010-06-08]. Dostupné z: <http://www.iclei.org/index.php?id=822>.
- [14] ŠKULTÉTY, P. *Verejná správa a správne právo*. Bratislava: Veda, 2008, 201 s. ISBN 978-80-224-1023-6.
- [15] ŠVIHLOVÁ, D. *Politika životného prostredia – od Európskej po miestnu úroveň*. In PAVLIČKOVÁ, K., KOZOVÁ, M. (eds.) *Ochrana životného prostredia a udržateľný miestny a regionálny rozvoj*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2008. s.6-37.
- [16] ZELENÝ, J. *Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácii)*. 1. vydanie. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB Banská Bystrica, 2008. 163 s. ISBN 978-80-8083-690-0.

Autoři:

RNDr. Jana Jadudová, PhD.

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Fakulta prírodných vied
Katedra životného prostredia
E-mail: Jana.Jadudova@umb.sk

Mgr. Martin Repa

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici
Fakulta prírodných vied
Katedra životného prostredia
E-mail: Martin.Repa@umb.sk

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PUBLIC ADMINISTRATION AND LOCAL GOVERNMENT

Jana Jaďud'ová, Martin Repa

Abstract: The authors of the article present the issue of corporate social responsibility of organizations in terms of utilization of the concept of local government. In the sphere of public administrative are the local government in the vital role, because concentrated and guided the development of the regions. They are subject to time, changing conditions, the needs of people throughout the broader needs, and therefore a new possibility is the concept of CSR. The article show to the opportunity of implementation of Corporate Social Responsibility in a public administration and local government referring to the specific example of responsible Municipal Office. Research focused on the analysis of the current state of the selected Municipal Office of the Slovak Republic in terms of its potential and possibilities for implementing this concept.

Key words: Corporate social responsibility, local government, municipal office, analysis of the current state

JEL Classification: M14

EKONOMICKÁ DIMENZIA SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA V CHEMICKOM PRIEMYSLE

Jana Vicianová

ÚVOD

Spoločenská zodpovednosť podnikania je koncept riadenia, v rámci ktorého sa od podniku očakáva dobrovoľné plnenie nadštandardných záväzkov voči všetkým zainteresovaným skupinám a voči spoločnosti. Ide o koncept vychádzajúci z predpokladu a zároveň faktu, že podniky svojimi aktivitami viac či menej ovplyvňujú aj svoje okolie. Práve preto by sa spoločensky zodpovedné podniky mali správať tak, aby zohľadňovali nielen svoje vnútorné potreby, ale aj potreby svojho okolia, a tak napomáhali k zlepšovaniu stavu spoločnosti. To však neznamená, že podniky, ktoré podnikajú v súlade s princípmi spoločensky zodpovedného podnikania uprednostňujú sociálne a environmentálne ciele pred ekonomickými. Na Slovensku je spoločensky zodpovedné podnikanie známe hlavne vo veľkých podnikoch, ktoré ako dcérske spoločnosti nadnárodných spoločností prevzali stratégie na implementáciu spoločensky zodpovedného podnikania od svojich materských spoločností a podľa nich realizujú všetky svoje činnosti v súlade s princípmi zodpovedného podnikania. Práve z tohto dôvodu je možné rozsah aktivít spoločensky zodpovedného podnikania skúmať hlavne vo veľkých podnikoch, prevažne so zahraničnou účasťou, ktoré majú svoje koncepty zodpovedného podnikania nielen vypracované, ale už aj implementované vo svojich podnikových stratégiách. Podniky chemického priemyslu patria do kategórie veľkých podnikov prevažne so zahraničnou účasťou. Tento fakt nás inšpiroval uskutočniť výskum práve v tomto priemysle.

Skúmanie spoločensky zodpovedného podnikania je možné z rôznych pohľadov. V stati sa zaoberáme problematikou spoločensky zodpovedného podnikania z ekonomického pohľadu podľa jednotnej metodiky, na základe ktorej ohodnotíme a porovnáme aktivity podnikov v chemickom priemysle.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Spoločensky zodpovedné podnikanie predstavuje dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do každodenných podnikových činností a interakcií s podnikovými zainteresovanými stranami [4].

Podľa Svetového hnutia pre trvalo udržateľný rozvoj predstavuje kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku [2].

Aktivity každého podniku sa v zmysle konceptu spoločensky zodpovedného podnikania posudzujú v troch líniiach, a to v ekonomickej línii (Profit), environmentálnej línii (Planet) a sociálnej línii (People), t.j. v línii tzv. Triple Bottom Line, resp. 3P [13].

Zisk je ekonomickou dimenziou, ktorá sa vzťahuje k tvorbe hodnoty prostredníctvom produkcie tovarov a služieb. Finančná návratnosť vyjadruje zákaznicke ocenenie produktov podniku a efektívnosť spotreby výrobných faktorov. Motív dlhodobého zisku je základom finančnej základne pre kontinuitu podniku [9]. Aj preto mnohé podniky vnímajú koncepciu spoločensky zodpovedného podnikania ako nový marketingový nástroj, ktorý môže vyzdvihnúť reputáciu, imidž podniku a celkové vnímanie zo strany zákazníkov a zamestnancov [10].

Ekonomickú rovinu budeme preto považovať za najdôležitejšiu napriek tomu, že väčšina definícií o spoločensky zodpovednom podnikaní sa prikláňa k rovnováhe trojitého výsledku.

1.1 IMPLEMENTÁCIA KONCEPTU SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Zavádzanie spoločensky zodpovedného podnikania je systematický, externe overiteľný proces,

ktorým sa zabezpečuje, aby podniky dodržiavali svoje ekonomické, etické, environmentálne, sociálne a komunitné záväzky. Podniky môžu využiť niektoré z noriem, ktoré majú vzťah k spoločensky zodpovednému podnikaniu: ISO 26000 – Spoločenská zodpovednosť podniku; SA 8000 – Sociálna zodpovednosť; 14001 – Systém environmentálneho manažmentu; EMAS – Systém environmentálneho riadenia a auditu; OHSAS 18001 – Systém manažmentu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

Je nevyhnutné konštatovať, že zatiaľ neexistuje všeobecne platný model tvorby a implementácie konceptu spoločensky zodpovedného podnikania v praxi. Preto považujeme za dôležité opísať najpoužívanejšie metódy, ktoré existujú, sú využívané a s určitými úpravami je možné ich prispôbiť na podmienky spoločensky zodpovedného podnikania.

Všeobecne možno identifikovať desať krokov implementácie princípov spoločensky zodpovedného podnikania v podniku: záväzok manažmentu, identifikácia kľúčových zainteresovaných strán, pomenovanie základných hodnôt podniku a určenie princípov spoločensky zodpovedného podnikania, zhodnotenie súčasného stavu implementácie spoločensky zodpovedného podnikania, stanovenie cieľov a tém spoločensky zodpovedného podnikania, formulácia akčného plánu implementácie, implementácia, monitorovanie - definovanie indikátorov a metodológie sledovania úspešnosti pri presadzovaní spoločensky zodpovedného podnikania v praxi, podávanie správ a prijatie opatrení na zlepšenie - doplnenie a návrh nových stratégií a indikátorov [19].

Existuje niekoľko manažérskych nástrojov pre prácu s konceptom spoločensky zodpovedného podnikania, ktoré boli odvodené buď od klasických metód alebo špeciálne vyvinuté na účely tohto konceptu. Zmysel použitia manažérskych nástrojov spočíva v úsilí prispieť k efektívnejšiemu manažovaniu, zavádzaniu, meraniu či podávaniu správ o spoločenskej zodpovednosti podnikov. Dôležitým faktorom je tiež podniková výkonnosť.

Podľa Lesákovej [9] je výkonnosť v širšom slova zmysle predmetom záujmu nielen vlastníkov, ale aj ďalších zainteresovaných subjektov, ktorými

sú manažéri, zamestnanci, veritelia, dodávatelia, odberatelia, obec i štát. Záujem sa v tomto prípade chápe v zmysle tvorby hodnoty (prosperity), ktorý podnik prináša jednotlivým zainteresovaným subjektom.

Záujmom spoločensky zodpovedného podniku je dosahovať zisk za predpokladu rešpektovania sociálnych a ekologických cieľov. Zisk ako ekonomický cieľ je prvotným cieľom, bez ktorého by nebolo možné dosahovať ostatné ciele.

Zelený [22 s. 9] a [3, s. 55] považujú za model spoločenskej zodpovednosti podnikov model výnimčnosti (EFQM), ktorý je praktickým nástrojom používaným ako metóda sebahodnotenia, ako základ pre spoločný jazyk a podporuje zdieľanie najlepšej praxe v rámci podniku. Podstatou tohto modelu je rozvíjanie prostriedkov na dosahovanie vopred želaných a stanovených cieľov organizácie. Zelený [22 s. 9] považuje za ďalšie nástroje Corporate Social Responsibility model - An Implementation Guide for Canadian Business. Koncept spoločensky zodpovedného podnikania v rámci tohto modelu je chápaný ako spôsob integrácie sociálnych, environmentálnych a ekonomických aspektov do celej podnikovej kultúry, stratégie, riadenia, rozhodovacích procesov a výkonov transparentným a hodnotiteľným spôsobom tak, aby podnik nielen zlepšil svoje celkové výkony, ale zároveň mal dobré dopady a vplyvy aj na spoločnosť, v ktorej sa nachádza.

Za dôležité považujeme uviesť ISO 26000 Guidance on Social Responsibility - ISO (International Organisation for Standardisation). ISO 26 000 je norma, ktorej hlavným cieľom je poskytnúť podnikom na celom svete normu ponúkajúcu návod na zlepšenie ich riadenia a účinkovania na báze kľúčových indikátorov trvalého rozvoja v zmysle všeobecných zásad konceptu spoločenskej zodpovednosti. Táto norma vychádza zo zásad známych konceptov (Spoločensky zodpovedné podnikanie a Trojitá výsledovka). Identifikuje 6 rôznych typov stakeholderov - priemysel, vládu, zamestnancov, zákazníkov a spotrebiteľov, mimovládne organizácie a ostatných (napríklad výskum a služby).

Skúmanie spoločensky zodpovedného podnikania nie je možné bez identifikácie zainteresovaných skupín. Zainteresované skupiny sú

v diskusii o spoločensky zodpovednom podnikaní rozhodujúcim pojmom. Týmto pojmom budeme v príspevku označovať všetky osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú vplyv na fungovanie podniku, alebo ich jeho aktivity spätne ovplyvňujú a sú zainteresované na fungovaní podniku [2], [16].

Podľa Trnkovej [20] možno bezproblémové fungovanie a dlhodobé výnosy zabezpečiť iba vtedy, ak podniková stratégia obsahuje nástroje na identifikáciu a primerané uspokojenie potrieb všetkých záujmových skupín, nielen akcionárov.

Spoločenská zodpovednosť podnikania je pojmom vyjadrujúcim záväzky podnikov voči všetkým skupinám, z ktorých sa skladá spoločnosť, a nielen voči ich akcionárom. Dva aspekty tejto definície sú pritom veľmi dôležité. Po prvé, záväzky si treba osvojiť dobrovoľne; správanie ovplyvnené donucovacou silou zákona alebo dohodou s odborními dobrovoľným nie je. Po druhé, platnosť záväzkov je všeobecná, prekračuje tradičnú povinnosť voči akcionárom a vzťahuje sa aj na ostatné sociálne skupiny, akými sú spotrebitelia, zamestnanci, dodávatelia a príslušné komunity [8, s. 10].

V príspevku sme sa zamerali na zainteresované skupiny vlastníkov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, konkurenciu, vládu a mimovládne organizácie.

1.2 EKONOMICKÁ DIMENZIA SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Správanie podnikov v súlade s princípmi spoločensky zodpovedného podnikania prináša podniku celý rad výhod predovšetkým nefinančnej podoby. Rovnako ako sú pre podnik dôležité hmotné aktíva, sú preň dôležité aj nehmotné aktíva ako ľudský kapitál, hodnota značky, reputácia, či vzťah dôvery a partnerstva.

V súvislosti so skúmaním spoločensky zodpovedného podnikania môžeme hľadať odpoveď na otázku: „Prečo vynakladať úsilie na to, aby sa v podniku vykonávali aktivity v súlade s princípmi spoločensky zodpovedného podnikania“ vo viacerých štúdiách, ktoré zhrňujú hlavné prínosy nasledovne: zvýšenie zisku, väčšia príťažlivosť pre investorov, dlhodobo udržateľný

rast podniku, zníženie nákladov, resp. zvýšenie hospodárnosti, zvýšená lojalita zákazníkov, budovanie reputácie a z nej vyplývajúca silná pozícia na trhu, možnosť odlíšiť sa od konkurencie, potenciál väčšieho rozlíšenia značky spotrebiteľom, zvýšenie produktivity a kvality, väčšia dostupnosť kapitálu, zmiernenie zákonných opatrení a zníženie nákladov na risk manažment [11], [6], [20, s. 8].

Podstatou spoločensky zodpovedného podnikania je snaha o napĺňanie nových očakávaní, čo zvyšuje náklady na podnikanie. Zmena širších spoločenských, politických a environmentálnych podmienok spôsobuje, že efekt spoločensky zodpovedného podnikania na finančné výsledky podniku je ťažké presne zmerať. Z dlhodobého hľadiska nie je pravdepodobné, aby podniky utrpeli škodu tým, že sa rozhodnú zaviesť praktiky spoločensky zodpovedného podnikania do svojho fungovania [1, s. 9].

Podľa [7] niektoré empirické výskumy dokazujú, že spoločensky zodpovedné podnikanie prispieva k zvýšeniu zisku. Podniky, ktoré podnikajú spoločensky zodpovedne, majú výrazne lepšie finančné výsledky ako podniky, ktoré tak nekonajú. Podnikom zo zavedenými princípmi spoločensky zodpovedného podnikania plynú výhody ako štvornásobné tempo rastu, osemnásobné tempo nárastu zamestnancov, nárast investícií o spoľahlivých investorov, skvalitnenie ľudských zdrojov v dôsledku zvýšenej motivácie, zvýšená kvalita produkcie, znížené náklady na nábor zamestnancov, lepšie obchodné podmienky zo strany obchodných partnerov, zníženie rizík (ekologické havárie).

Podľa [6] je príčinou zvýšenej ziskovosti skutočnosť, že spoločensky zodpovedné podnikanie znižuje tzv. implicitné náklady, súvisiace so súčasným a budúcim podnikaním, napr. náklady na budúce odstraňovanie ekologických škôd a náklady na budúce spory.

Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že z dlhodobého hľadiska spoločensky zodpovedné podnikanie náklady podniku znižuje, resp. zvyšuje hospodárnosť a z krátkodobého hľadiska náklady zvyšuje (náklady na školenia, prezentácie, atď.)

V súčasnosti vznikajú rôzne štúdie, ktoré oponujú pozitívne znejúcim výskumom na tému spoločensky zodpovedného podnikania. Uvádza sa v nich, že väčšina výskumov dotýkajúcich sa spoločensky zodpovedného podnikania je realizovaná jeho zástancami. To môže ovplyvniť nielen interpretáciu výsledkov, ale aj formuláciu otázok. Ako protiargument uvádza [6] problém, na základe ktorého sú formulované závery v zmysle kauzality k spoločensky zodpovednému podnikaniu – zlepšenie ekonomického postavenia podniku. Autor zdôrazňuje, že kauzalita môže byť aj opačná. Byť spoločensky zodpovedný si môžu dovoliť len podniky, ktoré sú (napr. vďaka svojmu dominantnému postaveniu na trhu) v silnom ekonomickom postavení. Preto môžu byť výsledky prieskumu interpretované tak, že nadpriemerné ekonomické výsledky nie sú dôsledkom, ale podmienkou aplikácie spoločensky zodpovedného podnikania.

Výskum, ktorý popiera výhodnosť spoločensky zodpovedného podnikania, uskutočnili [14]. Vo svojej ekonometrickej štúdii dospeli k záveru, že spoločensky zodpovedné podnikanie nemá žiadny vplyv na podnikovú finančnú výkonnosť.

Od začiatku vymedzenia spoločensky zodpovedného podnikania existujú zástancovia a odporcovia tohto konceptu. Neprikláňame sa k názoru, že dobrá ekonomická situácia podniku musí byť podmienkou pre spoločensky zodpovedné podnikanie. Prikláňame sa k názoru, že zlepšenie ekonomickej situácie podniku v rámci finančných ukazovateľov však môže byť dôsledkom spoločensky zodpovedného podnikania. Diskutabilná však zostáva otázka merania ekonomických prínosov zo spoločensky zodpovedného podnikania, pretože doteraz nebola vypracovaná ucelená metodika na hodnotenie ekonomickej efektívnosti spoločensky zodpovedného podnikania.

Podniky chemického priemyslu realizujú významný podiel hrubého domáceho produktu na Slovensku. Skúmanie ekonomickej dimenzie spoločensky zodpovedného podnikania budeme realizovať na vzorke podnikov s najvýznamnejším postavením v odvetví. Práve preto môžeme predpokladať, že sú to podniky, ktoré majú dobré ekonomické postavenie na trhu. Aj napriek tomu, že nesúhlasíme

s názorom, že byť spoločensky zodpovedný si môžu dovoliť len podniky v silnom ekonomickom postavení, pre potreby zistenia súčasného stavu uplatňovania spoločensky zodpovedného podnikania v ekonomickej oblasti v chemickom priemysle a pre získanie relevantných výsledkov výskumu sme sa rozhodli uskutočniť výskum práve na vzorke podnikov s dobrou ekonomicou situáciou.

2 CIEĽ, MATERIÁL A METODIKA

Chemický priemysel predstavuje odvetvie, ktoré intenzívne zaťažuje životné prostredie. Spomedzi iných odvetví sa umiestňuje na 3. mieste v znečisťovaní. Chemický priemysel, ktorý analyzujeme, je zastúpený 10 chemickými podnikmi. Z analyzovanej skupiny 6 podnikov spadá do kategórie veľkých podnikov a 4 podniky sú strednej veľkosti. Len jeden podnik skupiny nemá zahraničnú účasť a je to čisto slovenský podnik. Z hľadiska lokalizácie sa nachádzajú podniky prevažne na západe Slovenska.

Cieľom state je na základe teoretických východísk spoločensky zodpovedného podnikania a zostavenej metodiky hodnotenia spoločensky zodpovedného podnikania identifikovať úroveň uplatňovania tohto konceptu v ekonomickej oblasti spoločensky zodpovedného podnikania v podnikoch chemického priemyslu na Slovensku.

Pri analýze úrovne spoločensky zodpovedného podnikania v chemickom priemysle sme vychádzali z výročných správ, správ o spoločensky zodpovednom podnikaní, propagačných a informačných materiálov, mediálnych správ o aktivitách skúmaných podnikov a informácií publikovaných na webových stránkach podnikov.

Objektom skúmania sú podniky chemického priemyslu, predmetom výskumu je ekonomická oblasť spoločensky zodpovedného podnikania.

Podľa dostupných materiálov sme rozdelili sledované indikátory v rámci ekonomickej oblasti podľa jednotlivých zainteresovaných skupín. Pri výbere indikátorov sme postupovali podľa smerníc [5], pomocou ktorých je možné zostaviť výročné správy o spoločensky zodpovednom

podnikání podľa jednotnej metodiky. V ekonomickej oblasti bolo stanovených 19 indikátorov.

Výročnú správu môžeme definovať ako verejne publikovaný dokument prístupný všetkým partnerom podniku, poskytujúci detailný prehľad o pozícii podniku a jej aktivitách v širších ekono-

mických, environmentálnych a sociálnych súvislostiach [17, s. 24].

Tabuľka 1 prezentuje analyzované indikátory v oblasti ekonomika. Celkovo bolo v ekonomickej oblasti stanovených 19 indikátorov.

Tab. 1: Analyzované indikátory v oblasti ekonomika

Názov indexu	Označenie	Zainteresovaná skupina
Finančné toky medzi podnikom a poskytovateľmi kapitálu	V1	Vlastníci
Dlhodobá stabilita podniku	V2	
Zosúladenie aktivít s hodnotami akcionárov	V3	
Postupy na zvyšovanie kvalifikácie	Zam1	Zamestnanci
Primerané mzdy	Zam2	
Tréningy a vzdelávanie	Zam3	
Spokojnosť zákazníkov	Zak1	Zákazníci
Dostupnosť produktov	Zak2	
Férová reklama	Zak3	
Dodržanie dohodnutých podmienok	D1	Dodávatelia
Kvalita a cena dodávaných produktov	D2	
Zneužívanie moci, spokojnosť partnerov	D3	
Rešpektovanie ochrany duševného vlastníctva	K1	Konkurencia
Rešpektovanie férového konkurenčného boja	K2	
Obchodné kartely	K3	
Dotácie, granty a daňové úľavy	G1	Vláda
Podniková filantropia, dary MVO a samospráve	MVO1	MVO
Investovanie do komunitných programov	MVO2	
Sociálny dialóg	MVO3	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [5]

Úroveň spoločensky zodpovedného podnikania a realizáciu aktivít sme hodnotili nasledovne. V prípade, že podnik vykonával aktivity v rámci sledovaného indikátora náhodne, prípadne okrajovo, získal 0,5 bodu. Ak sa v podniku systematicky vykonávali aktivity, ale nie v rámci koncepcie spoločensky zodpovedného podnikania, získal v rámci indikátora 1 bod. Podniky, ktoré vykonávali aktivity v rámci spoločensky zodpovedného podnikania, získali za indikátor 1,5 bodu. Najprogresívnejšie podniky s dlhodobou tradíciou v tejto oblasti, ktoré sa systematicky

venovali aktivitám spoločensky zodpovedného podnikania a robili každoročné správy, získali 2 body. Následne sme hodnoty za jednotlivé zainteresované skupiny pri každom podniku spriemerovali. Priemerná hodnota vyjadruje úroveň spoločensky zodpovedného podnikania v danej oblasti a zainteresovanej skupine. Objem vykonávaných aktivít sa stanovil percentuálnym rozdielom od plného počtu bodov v hodnotení. Hodnotenie indikátorov v jednotlivých skupinách sme následne spriemerovali do agregovanej veličiny.

3 EKONOMICKÁ DIMENZIA SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA V CHEMICKOM PRIEMYSLE NA SLOVENSKU

Podniky chemického priemyslu realizujú významný podiel hrubého domáceho produktu na Slovensku. Skúmanie ekonomickej dimenzie spoločensky zodpovedného podnikania budeme realizovať na vzorke podnikov s najvýznamnejším postavením v odvetví. Práve preto môžeme predpokladať, že sú to podniky, ktoré majú dobré ekonomické postavenie na trhu.

V oblasti ekonomiky majú podniky najvyššie hodnotenie pri subjektoch vlastníci, dodávatelia a zamestnanci (tabuľka 1). V priemere dosiahla oblasť ekonomiky v rámci všetkých zainteresovaných skupín 46 %, čo nepredstavuje ani polovicu z možného hodnotenia.

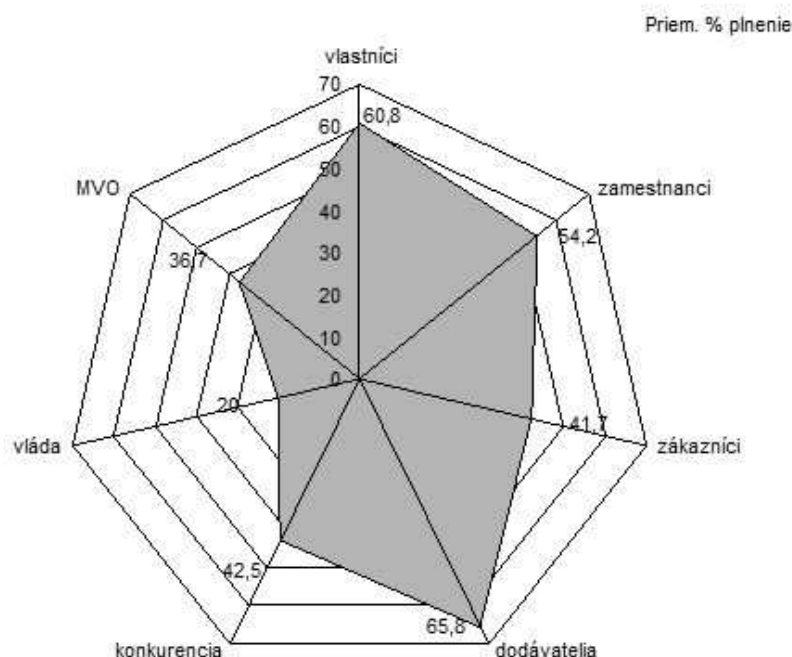
Primárnou zainteresovanou skupinou sú v skúmanej oblasti pre podniky dodávatelia. Táto skupina bola v rámci indikátorov „dodržanie dohodnutých podmienok, kvalita a cena dodávaných produktov a zneužívanie moci a spokojnosť partnerov“ ohodnotená na 65,8 %. Zo všetkých vzťahov medzi podnikmi

a zainteresovanými skupinami je vzťah medzi podnikom a ich dodávateľmi najnáročnejší. Veľké podniky často zadávajú podstatnú časť svojej činnosti malým a stredným podnikom prostredníctvom subdodávateľských kontraktov. V dôsledku toho je jednou z hlavných podnikateľských aktivít mnohých malých a stredných podnikov dodávanie tovaru a služieb veľkým spoločnostiam. Na základe týchto skutočností je zodpovednosť voči dodávateľom v rámci dodávateľského reťazca ekonomicky žiadúca.

Skúmané podniky kladú dôraz v rámci zainteresovanej skupiny vlastníkov najmä na zosúladienie svojich aktivít s hodnotami akcionárov a na dlhodobú stabilitu podniku. Akcionári sú teda z ekonomického hľadiska preferovanou skupinou pre tieto podniky.

Zamestnanci sú pre skúmané podniky v ekonomickej oblasti ďalšou preferovanou skupinou (54,2 %). V rámci tejto zainteresovanej skupiny boli hodnotené indikátory: postupy na zvyšovanie kvalifikácie, primerané mzdy, tréningy a vzdelávanie. Ďalšie percentuálne hodnotenie zainteresovaných skupín v ekonomickej oblasti prezentuje obrázok 1.

Obr. 3: Priemerné plnenie indikátorov spoločensky zodpovedného podnikania v ekonomickej oblasti z pohľadu jednotlivých zainteresovaných skupín



Zdroj: vlastné spracovanie

Nedostatočné aktivity sa uskutočňujú v skupine „vláda“, kde boli aktivity spoločensky zodpovedného podnikania ohodnotené iba na 20 %. Podľa výsledkov možno konštatovať, že vybrané podniky sa v tejto oblasti nesprávajú spoločensky zodpovedne. Ide zväčša o náhodné, niekedy systematické aktivity, ktoré sa nerealizujú v rámci konceptu spoločensky zodpovedného podnikania.

ZÁVER

Spoločenská zodpovednosť podnikania predstavuje novú koncepciu podnikania, ktorej cieľom je vytvárať podmienky trvalo udržateľného rozvoja v ekonomickej, sociálnej a environmentálnej oblasti a preberať v nich aj zodpovednosť. Podniky by v zmysle tejto koncepcie mali vytvárať a rozvíjať trvalo udržateľné vzťahy so zainteresovanými skupinami – akcionármi, zamestnancami, zákazníkmi, dodávateľmi, konkurenciou, budúcimi generáciami a spoločnosťou. Definície spoločensky zodpovedného podnikania ponúkajú nový pohľad na podnik, priznávajú mu nové úlohy, hodnoty a normy, ktoré sú základom jeho činnosti. Opierajú sa o etický, sociálny, environmentálny, ale aj ekonomický rozmer.

Na základe analýzy súčasného stavu uplatňovania spoločensky zodpovedného podnikania v ekonomickej oblasti v chemickom priemysle môžeme konštatovať, že v ekonomickej rovine prevláda v najväčšej miere zodpovednosť podniku voči dodávateľom, vlastníkom, a zamestnancom. V dôsledku rastúceho významu dodávateľského reťazca v podnikaní sa etika dodávateľského reťazca stáva jednou z najdôležitejších, no aj jednou z najmenej rozvinutých oblastí spoločensky zodpovedného podnikania. Veľké podniky často zadávajú mnohé svoje aktivity špecializovaným podnikom, a hoci majú nad svojimi dodávateľmi moc, zároveň sú od nich závislí.

Ďalšou preferovanou skupinou sú akcionári. Skúmané podniky kladú dôraz najmä na zosúladenie svojich aktivít s hodnotami akcionárov a na dlhodobú stabilitu podniku. Akcionári sú teda z ekonomického hľadiska preferovanou skupinou pre tieto podniky.

Prieskum potvrdil dôležitosť zainteresovanej skupiny zamestnancov na Slovensku. V ekonomickej rovine deklarujú podniky zodpovednosť voči zamestnancom primeranými mzdami, tréningami, vzdelávaním a postupmi na zvyšovanie kvalifikácie. Podnik môže dosahovať zisk a zároveň konať zodpovedne vo vzťahu k zainteresovaným skupinám, spoločnosti a životnému prostrediu. Na základe uvedeného prieskumu môžeme konštatovať, že úroveň spoločensky zodpovedného podnikania v ekonomickej oblasti v chemickom priemysle nedosahuje ani 50 %-nú úroveň. Aktivity spoločensky zodpovedného podnikania sú vykonávané systematicky, ale nie v rámci konceptu spoločensky zodpovedného podnikania.

Stať je jedným z čiastkových výstupov projektu UGA I-11-001-07 – Multikriteriálna metodika hodnotenia dynamiky konceptu spoločensky zodpovedného podnikania.

LITERATURA

- [1] BATEMAN, T. Zamyslenie sa nad Spoločenskou zodpovednosťou podnikov. [online]. [cit. 2011-09-20] Dostupné z: http://www.partnerstva.sk/buxus/docs/INTEGRA_Zamyslenise_nad_SZP.pdf.
- [2] BUSSARD, A. MARČEK, E. MARKUŠ, M. BUNČÁK, M. *Spoločensky zodpovedné podnikanie*. Bratislava: Nadácia Integra a Pontis, PANET, 2005.
- [3] ČIERNA, H. *Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimčnosti*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, 2008. ISBN 978-80-8083-585-9.
- [4] GREEN PAPER. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Luxemburg: European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, 2001. ISBN 92-894-1478-2.
- [5] GRI smernice [online]. [cit. 2011-09-20] Dostupné z: www.globalreporting.org.
- [6] HLAVÁČEK, J. HLAVÁČEK, M. *Za jakých podmínek je pro firmu lukrativním společensky zodpovedné chování?* 2007. Institute of Economic Studies, Faculty of Social Sciences Charles University in Prague. [online]. Dostupné

z: <http://ies.fsv.cuni.cz/sci/publication/show/id/2121/lang/cs>.

[7] HOPKINS, M., COWE, R. Corporate Social Responsibility: Is there a Business Case? *Journal of Applied Accounting Research*, ACCA UK, London, 2003. ISSN 0967 5426.

[8] JONES, T. M. Corporate Social Responsibility Revisited. In *California Management Review*. California, 1980, roč. 38, č. 3.

[9] LESÁKOVÁ, L. *Metódy hodnotenia výkonnosti malých a stredných podnikov*. Studia oeconomica 18. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2004, s. 98. ISBN 80-8055-914-7.

[10] MAIGNAN, I., FERREL, O. C. Corporate citizenship as a marketing instrument: concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, roč. 35, č. 4, 2001, s. 457 – 484, ISSN 0309-0566.

[11] MAJDÚCHOVÁ, H. Spoločenská zodpovednosť podnikov – teoretické vymedzenie a praktická aplikácia v podmienkach slovenskej ekonomiky, In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*, Praha: Vysoká škola ekonomická, v.v.i., 2007, ISBN 978-80-86973-45-6.

[12] MARASOVÁ, J. *Vnútorná a vonkajšia dimenzia sociálnej funkcie podniku*. Banská Bystrica: EF UMB, 2008. ISBN 978-80-8083-600-9.

[13] MARKOVÁ, V. Vybrané aspekty spoločensky zodpovedného podnikania. In: *Spoločenská zodpovednosť firem – transfer vedeckých poznatku do praxe*. Olomouc: Moravská Vysoká škola Olomouc, 2011, s. 28. ISBN 978-80-87240-67-0.

[14] McWILLIAMS, A. SIEGEL, D. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21, pp. 603 - 609.

[15] MOJŽITOVÁ, S. Etika v podnikaní - teória a prax. In: *Zborník z vedeckej konferencie "Podnikateľské prostredie v Slovenskej republike - súčasný stav a perspektívy III."*. Senec, 2001, s. 131 - 133. ISBN 80-225-1426-8.

[16] MUSOVÁ, Z. Spoločensky zodpovedné podnikanie – základ budovania vzťahov so záujmovými skupinami. In *Vzťahový marketing ako nástroj konkurencieschopnosti podniku*. Bratislava: Obchodná fakulta EU, 2008. ISBN 978-80-225-2624-1.

[17] SLATER, A. The Global Reporting Initiative (GRI)'s Economic Performance Indicators: Measuring Impacts One Stakeholder at a Time. *AccountAbility, Institut of social and ethical accountability*. London, 2004, s. 23 – 29. ISSN 1470-5001 [online] [cit. 2011-09-20] Dostupné z: www.greenleaf-publishing.com.

[18] SOPKOVÁ, E. Dôsledky nezodpovedného správania sa v oblasti platenia daní a v podmienkach Slovenskej republiky. (Vybrané problémy). In: *Zborník príspevkov z vedeckej konferencie Spoločenská zodpovednosť – súčasť environmentálnej a firemnej kultúry*. Banská Bystrica: UMB, FPV, 2011. ISBN 978-80-557-0135-6.

[19] STEINEROVÁ, M. a kol. Spoločenská zodpovednosť firem – Průvodce nejen pro malé a středné podniky. Praha: Business Leaders Forum. 2008.

[20] TRNKOVÁ, J. Spoločenská zodpovednosť firem – Kompletní průvodce tématy a závěry z průzkumu v ČR. Praha: Business Leaders Forum, 2004.

[21] VINCZEOVA, M. Financovanie malých a stredných podnikov vo svetle Lisabonskej stratégie. *Ekonomika a spoločnosť*, č. 1/2008, s.54 -60. ISSN 1335-7069.

[22] ZELENÝ, J. *Environmentálne manažérstvo a spoločenská zodpovednosť (organizácií)*. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB, 2008. ISBN 978-80-8083-690-0.

Autorka:

Ing. Jana Vicianová

Univerzita Mateja Bela

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

E-mail: jana.vicianova@umb.sk

THE ECONOMIC DIMENSION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CHEMICAL INDUSTRY

Jana Vicianová

Abstract: At present, there are many concepts as manage the enterprise. The concept of Corporate Social Responsibility is a way of corporate governance that takes into account not only business needs but also its environment and society. In addition to this, in past few years the concept of Corporate Social Responsibility is becoming a fashion concept. To be socially responsible wants to be more and more businesses. Benefits of the corporate social responsibility are not only companies and their stakeholders, but also society. This fact inspires many large enterprises to start up a socially responsible business. The paper deals with the Corporate Social Responsibility concept and its implementation in the chemical industry in Slovak Republic. The aim of the article is basically on the theories of corporate social responsibility to identify the level of application of this concept in the economic area in chemical industry in the Slovak Republic.

Key words: Corporate social responsibility, chemical Industry, implementation, stakeholders

JEL Classification: M14

ETICKÁ DIMENZIA SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík

ÚVOD

Problematika spoločensky zodpovedného podnikania sa stáva čoraz viac diskutovanou témou v podnikateľskej praxi aj na Slovensku. Firmy si v tvrdom konkurenčnom boji začínajú uvedomovať, že pre získanie dlhodoobej dôvery zákazníkov, klientov, odberateľov a pod., musia začať robiť čosi viac ako len zhromažďovať svoje peňažné aktíva. Súčasní recipienti akýchkoľvek produktov, tovarov či služieb totiž majú vo svojich rukách veľmi silný nástroj. Je ním akceptácia. My všetci máme slobodu rozhodnúť sa o tom, komu a v akej miere prerozdélime naše ťažko zarobené peniaze. Práve tu sa začína cesta autorov tohoto príspevku za podstatou spoločensky zodpovedného podnikania s dôrazom na jej etickú dimenziu.

Cieľom príspevku bude zdôvodniť význam etiky v koncepte spoločensky zodpovedného podnikania. *„Žijeme v dobe, v ktorej si musíme uvedomiť, že podceňovanie sociálnych a etických problémov môže v organizáciách spôsobiť nielen ich úpadok, ale postupne aj úpadok celej spoločnosti. Práve preto by sme si mali byť vedomí toho, že ak nám záleží na tom, aby naše organizácie skutočne fungovali a dosahovali svoje vytýčené spoločenské a ekonomické ciele, musia prejsť istými zmenami. Jedným z prostriedkov ich spoločensky žiaduceho rozvoja je dnes práve etika.“* [10]

Stotožňujeme sa s názorom E. D. Scotta [24], ktorý chápe organizácie ako morálne subjekty. Podľa E. D. Scotta [24] organizácie majú svoje povinnosti, práva a s tým súvisiacu zodpovednosť. Veľkou výzvou pre moderné organizácie 21. storočia je práve uvedomenie si skutočnosti, že v spoločnosti vystupujú ako morálni aktéri, ktorí sú nielen nositeľmi, ale zároveň aj reprezentantmi zodpovednosti rôzneho druhu.

V našom článku sa zameriame aj na praktický význam teórie stakeholderov a stakeholder manažmentu pre správne pochopenie konceptu spoločenskej zodpovednosti, s dôrazom na jej etickú dimenziu. Jej prínos spočíva v tom, že

prostredníctvom vypracovania stakeholderskej mapy si organizácia dokáže pretransformovať niekedy pre ňu až veľmi abstraktný pojem spoločenská zodpovednosť do konkrétnych vzťahov so svojimi stakeholdermi, čím sa jej sprehľadnia vzťahy a vie jednoduchšie určiť, voči ktorým skupinám by sa mala organizácia správať zodpovedne a to v celej šírke tohto pojmu. Máme na mysli nielen ekonomickú či právnu zodpovednosť, ale aj etickú a environmentálnu.

Základné teoretické východiská pre našu prácu tvoria domáce i zahraničné práce významných odborníkov z oblasti aplikovanej etiky Fobel [14], Freeman [15], Hartman [16], Phillips [23], podnikateľskej etiky DeGeorge, [10], Freeman [15], organizačnej etiky Hartman [16], Phillips [23], stakeholderskej teórie Freeman [15], Donaldson [11], teórie spoločenskej zodpovednosti Carroll [4], (Sethi, 2007) a etiky leadershipu Ciulla [5], Hoivik [17].

1 SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ - JEJ HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ

Hneď v úvode tejto kapitoly považujeme za dôležité zdôrazniť, že v našom príspevku sa venujeme analýze problematiky spoločenskej zodpovednosti v kontexte západnej civilizácie. Korene spoločenskej zodpovednosti vo východnej tradícii siahajú omnoho hlbšie do histórie, no my sa ich analýze v tomto článku nebudeme venovať.

R. E. Freeman [15] uvádza, že odborníci na danú problematiku považujú za prvý významný, odborný príspevok z oblasti spoločenskej zodpovednosti organizácií práve *Social Responsibilities of Businessman*, ktorý v roku 1953 publikoval Howard R. Bowen. Zhodujú sa aj v tom, že ešte skoršie pramene siahajú k Andrew Carnegie a iným, ktorí už na začiatku minulého storočia explicitne zvažovali vzťah medzi podnikaním a spoločnosťou. Z pohľadu novodobých dejín tak možno považovať za „otca“ spoločenskej zodpovednosti práve Howarda R. Bowena, ktorý spoločenskú zodpovednosť definoval ako záväzok podnikateľov usilovať sa o také straté-

gie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiadúce z pohľadu cieľov a hodnôt našej spoločnosti.

Počas nasledujúcich dekád sa chápanie spoločenskej zodpovednosti postupne posúvalo od manažérskych vzorov, tak ako ju chápal H. R. Bowen vo svojej práci *Social Responsibilities of Businessman*, cez zdôrazňovanie interakcií medzi organizáciou a socioekonomickým systémom až po empirický výskum, ktorý mal za následok fragmentáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti na viac alternatívnych konceptov (Corporate Social Responsiveness, Corporate Social Performance, Corporate Citizenship a iné).

Po viac ako šesťdesiatich rokoch výskumu a teórie neexistuje jednotná definícia spoločensky zodpovedného podnikania. Uznávaný aplikovaný etik a odborník na spoločenskú zodpovednosť P. Sethi, na druhej medzinárodnej konferencii - Globalizácia a dobrá korporácia (2nd International Conference – Globalization and the Good Corporation) v New Yorku (USA) v roku 2007 vyhlásil, že slovné spojenie „spoločenská zodpovednosť“ (angl. Corporate Social Responsibility) sa používa v toľkých rôznych kontextoch, až stráca svoj význam. Existuje veľa názorov, konceptov a praktických techník, ktoré boli vytvorené pod záštitou výskumu v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Patria sem napríklad *Corporate Citizenship* (firemné občianstvo), *Corporate Social Responsiveness* (spoločenská citlivosť organizácií), *Corporate Social Performance* (pro-spoločenské konanie organizácií), *Corporate Governance* (korporatívne vládnutie), *Corporate Accountability* (spoločenská zodpovednosť), *Sustainability* (udržateľnosť), *Tripple bottom line* (trojitá výsledovka), *Corporate Social Entrepreneurship* (spoločensky zodpovedné podnikanie). My sa v našom príspevku zameriame najmä na prístup, ktorý zdôrazňuje praktický význam teórie stakeholderov a stakeholder manažmentu pre správnu inštitucionalizáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti do organizácií rôzneho druhu. Ešte pred tým, ako sa budeme venovať problematike teórie stakeholderov a jej významu pre správne pochopenie a praktické využitie spoločenskej zodpovednosti s dôrazom na etickú dimenziu považujeme za

vhodné predstaviť stručnú históriu tohto konceptu aj na Slovensku.

Pojem spoločensky zodpovedné podnikanie sa na Slovensku začalo objavovať už začiatkom 90. rokov minulého storočia. Spája sa s príchodom nadnárodných korporácií a zahraničných investorov. Tento pojem bol v mnohých prípadoch súčasťou ich domácej organizačnej kultúry, ktorú sem priniesli spolu so svojimi investíciami. Samotnému pojmu sa však spočiatku nevenovala veľká pozornosť a už vôbec nie jeho aplikácii. Bolo to len slovné spojenie, ktoré sa do povedomia zamestnancov dostávalo v abstraktnej podobe – teda ako pojem, ktorý nevedeli dešifrovať a aplikovať na konkrétne správanie zamestnancov v organizácii ako aj na vytváranie vzťahov s externým prostredím. Postupne začali vznikať rôzne záujmové skupiny, ktoré sa začali viac zaujímať o význam spoločenskej zodpovednosti. Od druhej polovice 90. rokov vznikali mimovládne organizácie, ktoré sa začali venovať tejto problematike prostredníctvom projektov, do ktorých sa snažili zapojiť lokálnu komunitu. Ich účelom bolo šíriť osvetu v tejto oblasti. Medzi najznámejšie patria Centrum pre filantropiu, o.z. PANET, Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Inštitút pre ekonomické a sociálne reformy a Inštitút zamestnanosti. Každá z nich sa venuje len určitej téme, ktorá spadá pod široký pojem spoločensky zodpovedného podnikania. V roku 2004 Nadácia Pontis iniciovala vznik neformálneho združenia Business Leaders Forum, ktoré združujú firmy hlásiace sa k princípom spoločensky zodpovedného podnikania. Pre Slovensko bol významný aj 1. jún 2011. Práve k tomuto dátumu bola preložená medzinárodná norma ISO 26000 *Návod na spoločenskú zodpovednosť* do slovenského jazyka. Jej účelom je *pomôcť organizáciám všetkých typov, bez ohľadu na ich veľkosť a lokalizáciu, porozumieť princípom spoločenskej zodpovednosti*. Na tomto mieste však považujeme za dôležité zdôrazniť, že uvedená norma nie je v súčasnosti certifikovateľná. To znamená, že neexistuje v súčasnosti žiaden subjekt, ktorý by vedel na základe tejto normy vykonať audit v ktorom by sa zhodnotil reálny stav, na základe ktorého by daná organizácia získala certifikát ISO 26 000. Tento stav však nie je do budúcnosti nemenný. Po konzultáciách s odborníkmi na certifikáciu

sme zistili, že ak by organizácie vytvorili spoločenský tlak na medzinárodnú organizáciu ISO, ohľadom certifikovateľnosti normy, je veľmi reálne, že sa vytvoria presné štandardy, na základe ktorých bude možné v budúcnosti spoločenskú zodpovednosť certifikovať.

V nasledujúcej časti sa budeme venovať stakeholder manažmentu, ktorý podľa nás tvorí základný predpoklad pre správnu inštitucionalizáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti do organizácií rôzneho druhu.

1.1 STAKEHOLDER MANAŽMENT A TEÓRIA STAKEHOLDEROV

Vznik a formovanie stakeholder manažmentu od samotného začiatku výrazným spôsobom ovplyvňovali odborníci na organizačnú teóriu a aplikovanú etiku ako R. E. Freeman (1979, 1984, 1987, 1990, 1991, 1992, 2001, 2002, 2006, 2007, 2010), R. L. Ackoff (1970), E. Trist (1981), J. R. Emshoff (1979), I. Mitroff (1982, 1983), R. Mason (1982), A. Wicks (1994), T. Donaldson (1995), L. Preston (1995). „V súčasnosti používané slovo „stakeholder“ bolo po prvý raz použité v manažérskej literatúre v medzinárodnom memorande Stanfordského Výskumného Inštitútu (Stanford Research Institute) v roku 1963.“ [15, s. 30] R. E. Freeman vo svojej práci *Stakeholder Theory – The State of the Art* uvádza, že pôvodne bol tento termín použitý pre zovšeobecnenie chápania „stockholderov“ (akcionárov) ako jedinej skupiny voči ktorej má byť manažment zodpovedný. „Tak bol stakeholderský koncept prvotne definovaný ako tie skupiny bez podpory ktorých by organizácia prestala fungovať.“ [15, s. 31] R. E. Freeman [15] ďalej uvádza, že zoznam stakeholderov pôvodne obsahoval akcionárov, zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, veriteľov a spoločnosť. „Opierajúc sa o prácu Igora Ansoffa a Roberta Stewarta z plánovacieho oddelenia v spoločnosti Lockheed a neskôr aj Marion Doscherovej a Stewarta zo Stanford Research Institute (SRI), mal tento pôvodný koncept dôležitú informačnú funkciu aj v procese organizačného plánovania. Výskumníci zo SRI argumentovali, že pokiaľ vedúci pracovníci nerozumejú potrebám a záujmom týchto stakeholderských skupín, nebudú schopní formulovať organizačné ciele, ktoré by dosiahli potrebnú podporu pre

kontinuálne prežitie firmy.“ [15, s. 31] Práve túto argumentáciu považujeme za východiskovú bázu pre zdôvodnenie významu stakeholderskej teórie v koncepte spoločenskej zodpovednosti.

Za posledných tridsať rokov sa teoretici zhodli na tom, že každá organizácia má svojich stakeholderov. To znamená, že každá organizácia prichádza do kontaktu s konkrétnymi záujmovými skupinami, ktoré určitým spôsobom pôsobia na činnosť danej organizácie a zároveň sú aj jej aktivitami priamo, alebo nepriamo ovplyvňované. „V odbornej literatúre nájdeme množstvo rôznych prístupov k chápaniu tohto konceptu. Taktiež možno hovoriť o prekvívaní akademických výskumov stakeholderskej teórie z pohľadu podnikateľskej a aplikovanej etiky.“ [15, s. 15]

Prvotné náznaky o význame stakeholderskej teórie pre spoločenskú zodpovednosť môžeme nájsť u K. Davisa (1973), ktorý vo svojej práci naznačil, že organizácie majú záväzky ku širším skupinám ako len k akcionárom. Výraznou mierou sa o prepojenie spoločenskej zodpovednosti a stakeholder manažmentu so stakeholderskou teóriou zaslúžila Dona Wood, ktorá vo svojej práci *Corporate Social Performance Revisited* po prvý raz jasne zdôvodnila, „že spoločenská zodpovednosť kladie veľké nároky na účel organizácie, ktorý zahŕňa širšie, sociálne záujmy ako len záujmy akcionárov.“ [15, s. 242]

Zastávame názor, že správna a efektívna aplikácia konceptu spoločenskej zodpovednosti v organizácii je podmienená využívaním princípov stakeholder manažmentu. Za základný predpoklad považujeme vytvorenie stakeholderskej mapy organizácie, v ktorej sú obsiahnuté vzájomné interakcie medzi jednotlivými stakeholdermi organizácie. Takúto stakeholderskú mapu môžeme zjednodušene nazvať aj sprehľadnením vzťahov a interakcií, ktoré umožnia efektívnejšie napĺňanie potrieb, záväzkov, povinností a zodpovedností organizácie voči svojim stakeholderom.

2 SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ Z POHLADU ŠTVORÚROVNŔOVÉHO MODELU A. B. CARROLLA

V predchádzajúcej kapitole sme uviedli niekoľko charakteristík konceptu spoločenskej zodpoved-

nosti. My sa stotožňujeme so štvorúrovňovým modelom spoločenskej zodpovednosti tak ako ju definuje vo svojej práci *Business & Society – Ethics and Stakeholder Management* významný reprezentant tejto teórie A. B. Carroll. „Spoločenská zodpovednosť obsahuje ekonomickú, právnu, etickú a filantropickú zodpovednosť organizácie naplňovať očakávania spoločnosti v určitom čase.“ [4, s. 36] A. B. Carroll vo svojej definícii radí ekonomické a právne očakávania od organizácií do kontextu v ktorom sa snaží tieto oblasti priblížiť k viac sociálne orientovaným záujmom, pod ktoré patrí etická aj filantropická zodpovednosť. Pre lepšie názornosť pozri tabuľku č. 1. Interpretácia štyroch komponentov spoločenskej zodpovednosti.

Ekonomickú zodpovednosť A. B. Carroll [4] charakterizuje ako základnú povinnosť organi-

zácie produkovať tovary a služby, ktoré organizácia požaduje a predávať ich so ziskom.

Právna zodpovednosť predstavuje základnú myšlienku, že organizácia musí rešpektovať základné pravidlá, zákony a regulácie, na základe ktorých má organizácia fungovať.

Etická zodpovednosť siaha za hranice ekonomických a právnych požiadaviek. Podľa A. B. Carrola [4] organizácia by mala zvažovať aj ďalšie aktivity a správanie, ktoré nie sú nevyhnutne stanovené zákonom, ale napriek tomu ich spoločnosť od organizácie a jej členov očakáva.

Zodpovednosť ponechaná voľnému uváženiu organizácie – takto pomenoval A.B. Carroll štvrtú kategóriu zodpovednosti v roku 1979. Práve pod touto „kategóriou“ sa ukrývala aj filantropia.

Tab. 1: Interpretácia štyroch komponentov spoločenskej zodpovednosti

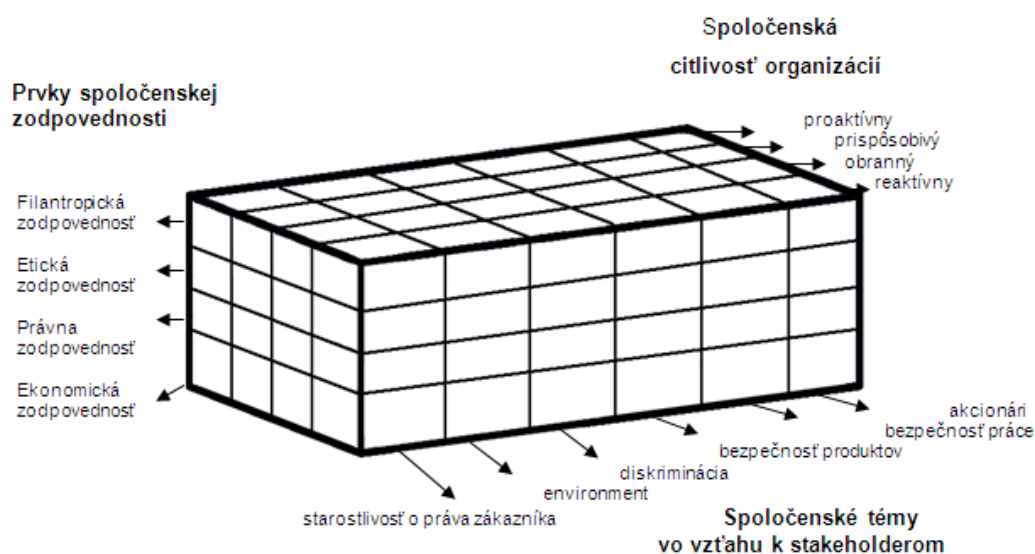
Typ zodpovednosti	Spoločenské očakávania	príklady
Ekonomická	spoločnosti od organizácie POŽADOVANÁ	Dosahovať zisk. Maximalizovať predaj, minimalizovať náklady. Robiť správne strategické rozhodnutia. Byť vnímavý.
Právna	spoločnosti od organizácie POŽADOVANÁ	Dodržiavať zákon, konať v súlade so všetkými reguláciami a zákonmi. Environmentálne zákony, zákony na ochranu zákazníkov, zamestnancov. Konať v súlade s medzinárodnými dohovormi. Plniť všetky zmluvné podmienky. Ctiť si všetky záruky a garancie.
Etická	spoločnosti od organizácie OČAKÁVANÁ	Vyhýbať sa pochybným a sporným praktikám. Konať v súlade s literou, ale aj zmyslom zákona. Právo je minimom morálky – konať nad rámec požadovaného minima. Robiť to čo je správne, férové a spravdlivé. Uplatňovať etický leadership.
Filantropická	spoločnosti od organizácie ŽELANÁ/OČAKÁVANÁ	Byť dobrým firmeným občanom. Byť aktívnym v oblasti organizačných aktivít. Ponúkať programy na podporu spoločnosti v oblastiach vzdelávania, zdavia, kultúry, umenia. Prispievať k blahu spoločnosti. Podieľať sa na dobrovoľníctve.

Zdroj: [4, s. 32]

Prínos A.B. Carrola pre spoločenskú zodpovednosť však nespočíva len v uvedenej charakteristike jednotlivých prvkov z ktorých sa skladá. Oveľa závažnejšia je jeho úvaha o tom, že určenie týchto zodpovedností nie je postačujúce. A. B. Carroll (1979) píše, že „reagovať na spoločenské požiadavky znamená oveľa viac ako len teoretické vymedzenie kategórií zodpovednosti organizácie voči spoločnosti. Toto sa stáva úlohou manažérov aby sa skutočne konalo podľa toho, čo sa očakáva a táto úloha má veľmi dale-

ko od povrchnosti.“ [3, s. 498] A.B. Carroll za účelom komplexného chápania spoločenskej zodpovednosti vytvoril model, ktorý nazval „Corporate Social Performance Model“ (Model spoločenského konania organizácie). Tento model spája spoločenskú zodpovednosť s prístupom organizácie k jednotlivým spoločenským očakávaniám a spoločenským témam, ktoré sú reprezentované prostredníctvom konkrétnych stakeholderov organizácie (viď obrázok č. 1. Model spoločenského konania organizácie).

Obr. 1: Model pro-společenského konání organizace



Zdroj: [4, s. 49]

Cieľom tohto modelu je pomôcť manažérom vizualizovať aké rôzne prístupy môžu použiť (proaktívny, prispôsobivý, obranný, reaktívny) pri riešení rozličných problémov, ktoré sa týkajú jednotlivých stakeholderov, ako napríklad starostlivosť o práva zákazníka, environment, diskriminácia, bezpečnosť produktov, bezpečnosť zamestnancov, akcionári. „Manažéri potrebujú nájsť taký spôsob riešenia týchto problémov, ktorý bude úzko prepojený s ich denno-dennými aktivitami. Diskurz v oblasti spoločenskej zodpovednosti je mnohokrát oddelený od manažérskych záujmov a neintegruje etiku do štruktúry manažmentu.“ [15, s. 241] R.E. Freeman [15] ďalej uvádza, že bez toho aby sa neprehodnotila funkcia manažmentu na morálnu funkciu, literatúra na spoločenskú zodpovednosť zachováva interpretáciu biznisu ktorá umožní prehliadanie morálnych záležitostí. Práve tu by sme chceli zdôrazniť význam morálneho vedenia ľudí (angl. moral leadership) v organizáciách. „Od lídrov sa očakáva, že budú nielen riadiť, ale aj udávať smer a robiť to, čo je nevyhnutné pre dosahovanie cieľov danej organizácie. V úspešných organizáciách nie je vedenie ľudí len rutinným vykonávaním niektorých aktivít akými sú alokácia, monitoring, vedenie zamestnancov, alebo budovanie tímu.“ [8, s. 216] „Skutočné vedenie ľudí v sebe obsahuje aj poháňanie a motivovanie zamestnancov k naplneniu vízie stanovenej lídrami prostredníctvom poslanca danej organizácie.“ [19, s. 2] William D. Hitt

(1990) zdôrazňuje, že líder je zodpovedný za zavedenie etiky alebo istých noriem, usmerňujúcich správanie ľudí v organizácii. Lídri totiž určujú jej morálny tón. „Lídri dokážu vplývať na ľudí. Tento vplyv pomáha potom vytvárať v organizáciách podmienky pre etické správanie. Etické správanie zas pomáha pri budovaní dôvery a dôvera potom prispieva k udržateľnému a tiež dlhodobému úspechu organizácie.“ [17, s. 1]

ZÁVER

V závere nášho príspevku môže konštatovať, že sa nám podarilo naplniť cieľ, ktorým bolo zdôvodnenie významu etiky v koncepte spoločenskej zodpovedného podnikania. Prostredníctvom významných prác z oblasti spoločenskej zodpovednosti, organizačnej teórie, organizačnej a podnikateľskej etiky sme analyzovali základné teoretické východiská, pre zdôvodnenie významu etiky v koncepte spoločenskej zodpovednosti v organizáciách rôzneho druhu. Zdôraznili sme význam teórie stakeholderov a stakeholder manažmentu, ktoré výraznou mierou prispievajú k správne a efektívne využitiu tohto konceptu v organizačnej praxi. Jedným zo základných predpokladov pre správnu implementáciu konceptu spoločenskej zodpovednosti a jej transformáciu na reálne „pro-spoločenské konanie organizácie“ (angl. corporate social performance) je aj etický leadership. „Dnes musia lídri robiť oveľa viac než len pracovať s číslami. Mu-

sia efektívne využívať stratégie, musia dať ľuďom na prvé miesto a kontinuálne ich motivovať – vplývať na ich ľudský potenciál.“ [20, s. 20]

LITERATÚRA

- [1] ACKOFF, R. L. *A Concept of Corporate Planning*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1970. ISBN 9780471002901.
- [2] BOWEN, H. *Social Responsibilities of Businessman*. New York: Harper & Row, 1953. ISBN 978-3-8349-1044-8.
- [3] CARROLL, A. B. A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, říjen 1979, vyd. 4, č. 4, s. 497 – 505. ISSN 0363-7425.
- [4] CARROLL, A. B., BUCHHOLTZ, A. K. *Business and Society – Ethics and Stakeholder Management*. Toronto: Nelson Thomson Learning, 2002. ISBN 0-324-11495-8.
- [5] CIULLA, J. B., et al. *The Ethics of Leadership*. Toronto: Nelson Thomson Learning, 2003. ISBN 0-15-506317-0.
- [6] ČIERNA, H. *Spoločensky zodpovedné podnikanie a model výnimočnosti*. Banská Bystrica: UMB, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2008. 104 s. ISBN 978-80-8083-589-9.
- [7] ČIERNA, H., MINÁROVÁ, M. Etika ako súčasť podnikovej kultúry v neziskových organizáciách = Ethics as part of corporate culture in the non-profit organizations. *Aplikovaná etika - kontext a perspektívy*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, Filozofická fakulta, 2010. s. 189 – 199. ISBN 978-80-7097-735-4.
- [8] ČMELÍKOVÁ, Z. *Etika ako nástroj morálneho rozvoja organizácie*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-25-3358-3.
- [9] DAVIS, K. The Case For And Against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal*, listopad 1973, vyd. 4, č. 5, s. 312 – 322. ISSN 0363-7425.
- [10] DeGEORGE, R. *Business Ethics*. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2006. ISBN 0-13-099163-5.
- [11] DONALDSON, T., DUNFEE, T. *Ties That Bind – A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Boston: Harvard Business School Press, 1999. ISBN 0-87584-727-7.
- [12] DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The Stakeholder theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 1995, vyd. 1., č. 3., s. 65 – 91. ISSN 0363-7425.
- [13] EMSHOFF, J. R., FINNEL, A. Defining Corporate Strategy: A case study using strategic assumptions analysis. *The Sloan Management Review*, 1979, vol. 20., č. 3., s. 41 – 52. ISSN 1520-5126.
- [14] FOBEL, P., et al. *Aplikovaná etika*. Martin: Vydavateľstvo Honner, 2002. ISBN 80-968399-5-0.
- [15] FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L., DeCOLLE, S. *Stakeholder Theory – The State of Art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-0-521-19081-7.
- [16] HARTMAN, E. *Organizational Ethics and The Good Life*. New York: Oxford University Press, Inc., 1996. ISBN 0-19-510077-8.
- [17] HOIVIK, H. *Moral Leadership in Action*. Cornwall: MPG Books Ltd, 2002. ISBN 1-84376-333-8.
- [18] JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 1995, vyd. 22, č. 2, s. 404 – 437. ISSN 0363-7425.
- [19] KANUNGO, R. N., MENDONCA, M. *Ethical Dimensions of Leadership*. London: Sage, 1996. ISBN 0-8039-5788-2.
- [20] KOUZES, J. M., POSNER, B. Z., *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. ISBN 0-7879-5678-3.
- [21] MINÁROVÁ, M. Postavenie etiky v súčasnej podnikateľskej praxi na Slovensku. *Zborník z mezinárodnej vedeckej konferencie: Firma a konkurenční prostředí*. Brno, 2008. ISBN 978-80-7392-021-0.
- [22] MITTROFF, I., MASON, R. O. Structuring ill-structured policy issues: Further explorations in a methodology for messy problems. *Strategic Management Journal*, 1980, vyd. 1, č. 4, s. 374 – 389. ISSN 0019848X.

[23] PHILLIPS, R. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2003. ISBN 1-57675-268-2.

[24] SCOTT, E. D. Organizational Moral Values. *Business Ethics Quarterly*, 2002, vyd. 12, č. 2, s. 33 – 55. ISSN 1052-150X.

[25] SOLOMON, R. C. *Ethics and Excellence*. New York: Oxford University Press, Inc., 1993. ISBN 0-19-508711-9.

[26] TREVIÑO, L. K., NELSON, K. A. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995. ISBN 0-471-59848-8.

[27] WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 1991, vyd. 16, č. 4, s. 691 – 718. ISSN 0363-7425.

Autoři:

PhDr. Zuzana Čmelíková, Ph.D.

Better Future, s.r.o.,

Sliač

E-mail: zcmelikova@better-future.eu

PhDr. Ján Čmelík

Better Future, s.r.o.,

Sliač

E-mail: jcmelik@better-future.eu

ETHICAL DIMENSION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Zuzana Čmelíková, Ján Čmelík

Abstract: The aim of this article is to emphasize the role of ethics in corporate social responsibility. Authors focus their attention on the importance of stakeholder theory and stakeholder management for appropriate integration of CSR to the structure of organizations of various kinds. They explain that one of the basic preconditions for real and right CSP (Corporate Social Performance) is support and enhancement of these practices by organizational leaders.

Key words: Ethics, CSR, CSP, stakeholder theory, stakeholder management, applied ethics

JEL Classification: Z19

INDEX IN05 V PRIEMYSELNÝCH PODNIKOKH NA VÝCHODNOM SLOVENSKU

Daniela Diheneščiková, Štefan Hičák

ÚVOD

V podniku existujú dve skupiny ľudí, ktorí majú záujem na tom, aby poznali finančné zdravie podniku. Tieto dve skupiny tvoria na jednej strane vlastníci a investori, ktorí hodnotia podnik podľa jeho bonity. Na druhej strane túto skupinu tvoria veritelia a dodávatelia, ktorí hodnotia podnik predovšetkým podľa jeho platobnej schopnosti. Práve na posúdenie tohto stavu nám slúžia bonitné a bankrotné modely. Súčasťou týchto modelov sú okrem iných aj rodina indexov IN (IN95, IN99, IN01, IN05), ktorých autormi sú Inka a Ivan Neumaierovi. Práve tieto indexy nám umožňujú stanoviť s určitou pravdepodobnosťou na základe výpočtu niekoľkých ukazovateľov z údajov účtovných závierok, či patrí podnik medzi bonitné alebo bankrotné, či je schopný tvoriť hodnotu pre svojich vlastníkov alebo nie.

1 INDEX IN05

Index IN05 umožňuje urobiť hodnotiteľovi komplexný záver o výkonnosti podniku. Indexy zo skupiny IN sú často využívané v teórii aj praxi.

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{aktíva}}{\text{cudzie zdroje}} + 0,04 \times \frac{\text{zisk}}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{\text{zisk}}{\text{aktíva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktíva}} + 0,09 \times \frac{\text{obežné aktíva}}{\text{krátkodobý cudzí kapitál}} \quad (1)$$

Zdroj: (Vochozka, 2011)

Takto vypočítané hodnoty indexu IN05 potom rozdeľujú podniky do jednotlivých intervalov, pričom na základe týchto výpočtov je možné s veľkou pravdepodobnosťou predpovedať budúci vývoj v podniku.

$IN05 \in (-\infty; 0,9>$ s pravdepodobnosťou 77% spejú podniky k bankrotu,

$IN05 \in (0,9; 1,6)$ podnik sa nachádza v šedej zóne, nie je možné s dostatočnou pravdepodobnosťou určiť, ktorým smerom sa bude v budúcnosti vyvíjať,

$IN05 \in <1,6; \infty)$ bonitný podnik, podnik s 83% pravdepodobnosťou tvorí hodnotu.

Jedná sa o modely zo skupiny bankrotných a bonitných indexov. Ich analógia a metodológia je podobná ako u ostatných modelov v danej skupine. Autormi týchto indexov sú Inka a Ivan Neumaierovi, ktorí ich vytvorili a otestovali na údajoch priemyselných podnikov v podmienkach Českej republiky. V súčasnej dobe sú tieto indexy využívané širokou verejnosťou, či už ide o podnikateľov, ekonómov, finančných analytikov, atď.

V článku sa budeme bližšie venovať jednému z týchto nástrojov, a to indexu IN05. Tento index tvorí 5 známych indikátorov, pričom 2 z nich charakterizujú schopnosť podniku vytvárať zisk pred zdanením, a to ukazovateľ zisk pred úrokmi a zdanením/aktíva a ukazovateľ výnosy celkom/aktíva. Dva z týchto ukazovateľov charakterizujú spôsob delenia zisku pred úrokmi a zdanením. Ide o ukazovatele úrokového krytia a finančnej páky. Výber váh, ktoré sú priradené jednotlivých ukazovateľom v danom indexe, stanovili Neumaierovi pomocou diskriminačnej analýzy.

Pomocou indexu IN05 dokáže používateľ odpovedať na niekoľko otázok, ako napríklad či je alebo nie je podnik bonitný alebo ho s dostatočnou pravdepodobnosťou nie je možné zaradiť ani do jednej z týchto skupín, čo v konečnom dôsledku znamená, že sa podnik môže v ďalšej existencii prikloniť k jednej alebo druhej alternatíve.

Vďaka niekoľkoročnému využívaniu daného indexu v praxi je možné hovoriť o jeho prednostiach, medzi ktoré okrem iných patrí aj to, že výpočet realizovaný pomocou daného indexu je jednoduchý, algoritmy týchto finančných ukazovateľov zastúpených v modeli sú transparentné,

pracuje sa s verejne dostupnými finančnými údajmi za podnik, je možné daný index využiť pre podniky obchodovateľné aj neobchodovateľné na kapitálovom trhu. Tento index bol vytvorený na podmienky podnikov v Českej republike, čo je do veľkej miery podobné podmienkam na Slovensku. Položky nachádzajúce sa vo výkazoch podnikov v Čechách aj na Slovensku sú podobné, z čoho vyplýva, že je možné nájsť všetky údaje potrebné k výpočtu daného indexu v súvahách a výkazoch podnikov aj v podmienkach Slovenskej republiky. Výsledky indexu IN05 sú jednoznačné. Daný index je vhodný ako súčasť rôznych ekonomických analýz podnikovej situácie. Index IN05 odstraňuje subjektivitu pri výbere ukazovateľov a ich významnosti.

K nevýhodám daného indexu patrí hlavne to, že zhrňa stav podniku do jedného čísla, čo zabraňuje zisteniu, v ktorej oblasti má podnik problémy a tým pádom znemožňuje určenie možnosti na odstránenie týchto problémov.

Daný index bol vytvorený a testovaný prevažne s údajmi veľkých a stredne veľkých priemyselných podnikov a z tohto dôvodu má práve pre dané podniky najlepšiu vypovedaciu schopnosť.

Ďalším dôležitým faktom, ktorý je potrebné si pri využívaní daného modelu uvedomiť, je, že pracuje s údajmi, ktoré sú vyčíslňované v časovom horizonte jedného roka, teda ide o vyjadrenie výkonnosti podniku za rok.

Index IN05 má síce výbornú vypovedaciu schopnosť, je však potrebné mať na zreteli, že je len hrubou orientačnou charakteristikou pomocou ktorej sa dá odhadnúť celková výkonnosť podniku, ale IN05 neposkytuje detailný pohľad na to, ako sa táto výkonnosť dosiahla.

V nasledujúcom texte uvádzame hodnoty indexu IN05 v nami skúmanej vzorke a následne zhodnotenie výkonnosti skúmaných podnikov.

Výskumnú vzorku predstavovalo 27 podnikov z Východoslovenského regiónu a teda z Košického a Prešovského kraja. Išlo o náhodnú vzorku podnikov, ktoré podľa členenia SK NACE Rev.2 patria do sekcie C – Priemyselná výroba. Zo vzorky boli vylúčené mikropodniky – podniky s 0 – 9 zamestnancami. Najväčšiu časť vzorky tvorili podniky, ktoré sa počtom zamestnancov radia medzi veľké podniky, potom podniky stredné a najmenšie zastúpenie mali podniky s počtom zamestnancov od 10 do 49, na základe čoho sa radia medzi podniky malé.

V tabuľke č. 1 je uvedené rozdelenie podnikov v analyzovanej vzorke podľa počtu zamestnancov, pričom uvažujeme o rozdelení na mikropodniky do 9 zamestnancov, malé podniky od 10 do 49 zamestnancov, stredné podniky od 50 do 249 zamestnancov a veľké podniky od 250 zamestnancov.

Tab. 1: Počet podnikov podľa počtu zamestnancov v jednotlivých rokoch

	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
podniky malé	6	7	4	6
podniky stredné	9	8	11	11
podniky veľké	12	12	12	10

Zdroj: vlastné spracovanie

Údaje potrebné na výpočet indexu IN05 sme čerpali z účtovných závierok daných podnikov za obdobie rokov 2006 – 2009. Pričom sme dospeli k výsledkom uvedených v tabuľke č.2.

Pri získavaní výsledkov sme dospeli k zisteniu, že pri istých výnimočných hodnotách finančných ukazovateľov dochádza k skresleniu celkových hodnôt zisťovaného indexu. V takýchto prípadoch autori indexu IN odporúčajú v IN05 nahra-

diť niektoré hodnoty ukazovateľov ich maximálnymi hodnotami. Napríklad v niektorých podnikoch môže dôjsť k situácii, keď sa v podniku netvorí položka nákladové úroky, to znamená, že podnik nemá platobnú povinnosť z titulu úrokov voči bankám, dodávateľom, v prípade pôžičiek. V tomto prípade môže dôjsť k skreslenému výsledku v prípade ukazovateľa zisk/nákladové úroky. Na riešenie danej situácie odporúčajú

autori nahradit' hodnotu tohto koeficientu maximálnou hodnotou 9. To zabráni tomu, aby v prípade zlého výpočtu jedného z ukazovateľov

došlo k pomýleným záverom o finančnom zdraví podniku.

Tab. 2: Index IN05 vypočítaný na danej vzorke podnikov za jednotlivé roky

Podnik	Rok 2006	Rok 2007	Rok 2008	Rok 2009
A	0,03338	0,45944	0,86407	0,97121
B	0,76105	0,95065	2,91955	1,81188
C	1,35661	1,15336	1,58380	2,45196
D	0,78418	0,98745	0,84776	0,47639
E	1,39521	1,63061	1,21332	1,22798
F	-1,29268	-1,59618	-5,25460	-1,01535
G	0,75299	0,74917	0,78799	0,90257
H	0,93213	0,79116	0,82777	1,02875
CH	0,83280	1,04598	1,16772	0,56659
I	0,14589	1,64523	1,89115	2,27482
J	1,14326	2,51180	1,24143	3,06036
K	1,72829	0,47558	0,54610	0,88057
L	1,86325	1,43372	1,49913	-0,36717
M	0,64271	0,74708	0,52414	-0,28826
N	0,17949	1,18884	0,88024	-0,62382
O	2,11809	1,56289	1,49003	-1,30609
P	-1,95218	-0,48624	-0,41141	0,12250
Q	0,86741	1,06389	0,93860	-0,07609
R	1,74088	1,16439	1,58325	1,34751
S	0,16016	0,81745	1,23238	1,07154
T	1,82963	1,37865	1,08668	0,79959
U	0,12642	1,52786	0,56656	-2,37690
V	2,35198	0,94344	1,03955	1,33052
W	0,80615	0,97761	0,76511	1,16238
X	2,56476	2,47081	2,61903	2,06031
Y	1,82433	3,58511	1,61733	2,66314
Z	3,01056	2,36573	1,16134	1,50845

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri analýze danej vzorky sme dospeli k záveru, že finančná situácia vybraných priemyselných podnikov na Východnom Slovensku je zlá. V rokoch 2006, 2008 a 2009 je dokonca najväčšie zastúpenie podnikov v intervale IN05 $\in (-\infty; 0,9>$, čo znamená, že napríklad v roku

2009 smeruje viac 44% podnikov analyzovanej vzorky k bankrotu a netvorí hodnotu pre svojich vlastníkov.

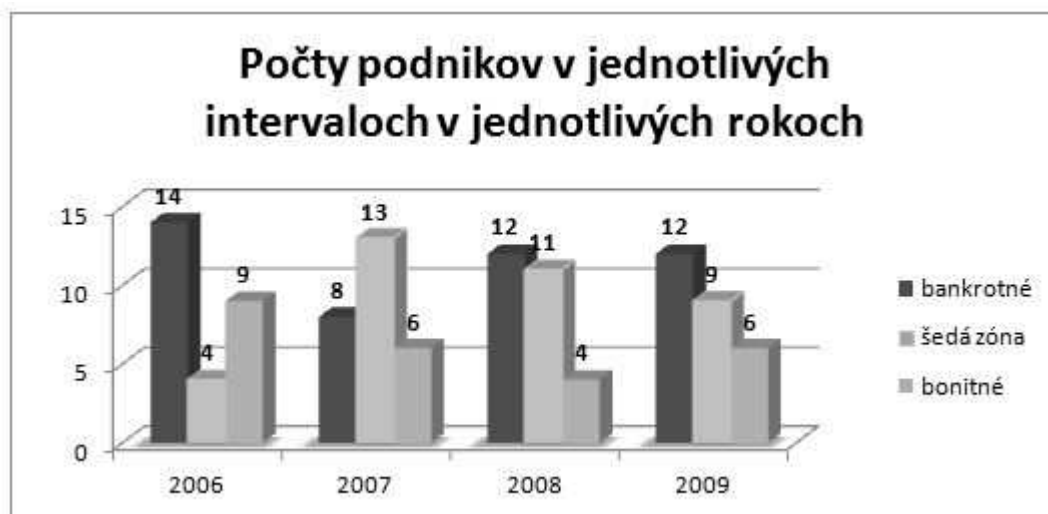
V grafe na obrázku č.1 je znázornené, koľko z daných podnikov podľa indexu IN05 patrí me-

dzi bankrotné alebo bonitné podniky alebo podniky nachádzajúce sa v šedej zóne. V priebehu skúmaného obdobia, t.j. v rokoch 2006 – 2009 nedošlo k pozitívnej zmene dokonca by sa dalo hovoriť o stagnácii až miernej regresii počtu podnikov v skupine bonitných podnikov. S istou nemalou pravdepodobnosťou sú hodnoty IN indexu skúmaných podnikov odrazom hospodárskej situácie v sledovanom období. Keďže v do prvej polovice roka 2008 možno hovoriť o istom stupni konjunktúry nielen vo svetovom, či európskom hospodárstve, ale aj v priemyselných podnikoch východného Slovenska v druhej polovici roka 2008 sa začal prejavovať pokles hospodárskeho rastu a následná hospodárska recesia, ktorá pokračovala aj v roku 2009 a z nej vyplývajúca neistota je citeľná aj v terajšom období.

To, že počet bonitných podnikov rástol možno pripísať tomu, že obdobie hospodárskej konjun-

ktúry rastie ochota podnikov zadlžovať sa, čo sa následne prejavilo v zhoršení hodnôt IN indexu v období rokov 2006 - 2008, na ktorý majú významný vplyv výška cudzích zdrojov a z toho vyplývajúce nákladové úroky. Napríklad hodnota mediánu položky „Cudzí zdroje“ klesla v roku 2009 v porovnaní s rokom 2008 o 22,8 % z hodnoty 5,4 mil. € na hodnotu 4,17 mil. € a pravdepodobne aj táto zmena prispela k tomu, že počet podnikov v skupine bonitných podnikov sa v skupine bonitných podnikov zvýšil o 2 podniky. Zhoršená hospodárska situácia nedovolila podnikom viacej sa zadlžovať, donútila ich efektívnejšie využívať ich aktíva a znížiť podiel cudzích zdrojov čo sa v roku 2009 porovnaní s rokom 2008 prejavilo poklesom počtu podnikov šedej zóny a ich presunom do skupiny bonitných podnikov. Počet podnikov v skupine bankrotných podnikov zostal zachovaný.

Obr. 1: Grafické znázornenie počtu podnikov v jednotlivých intervaloch indexu IN05



Zdroj: vlastné spracovanie

ZÁVER

Pomocou priblíženého indexu je možné hodnotiť podnikovú výkonnosť z dvoch pohľadov, a to z pohľadu veriteľského (ako hrozba bankrotu) a pohľadu vlastníckeho (tvorba hodnoty). Na základe toho potom dochádza, resp. môže dochádzať k rozhodnutiam o ďalšom smerovaní a fungovaní podniku. Je však vhodné daný index využívať v súčinnosti s inými ukazovateľmi hodnotiacimi finančnú situáciu v podniku, aby

bolo možné zodpovedne určiť, v akej momentálnej situácii a pozícii sa podnik nachádza a odhaliť oblasti, v ktorých má podnik problémy, ktoré spôsobujú jeho zlé finančné zdravie a následne navrhnúť opatrenia na riešenie a odstránenie týchto problémov. Aj keď je pravdou, že podniky boli, v danej hospodárskej situácii, donútené pracovať efektívnejšie problémom však zostáva veľký podiel podnikov v skupine bankrotných podnikov, ktorý tvorí vyše 44 %-ný podiel z celkového počtu skúmaných podnikov.

LITERATÚRA

- [1] FÁBRY, D. Interview s Ivanem Neumaierem. [online]. [cit 19. 10. 2011]. Dostupné z: <http://www.shekel.cz/849/interview-s-ivanem-neumaierem>).
- [2] NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. Index IN05. In: *Evropské finanční systémy, Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financi-systemy-2005.pdf>).
- [3] NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. Proč se ujal index IN a nikoli pyramidový systém ukazatelů INFA. In: *GA ČR Generátory tvorby hodnoty*. 2009, Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/getFile.php?fileKey=cejvb0nucadvceziu1vvhb0miuumebavdvfwq1vubavqg1vcxgqfberirejlyg==%e3%80%88=cz>).
- [4] POLLAK, H. Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků. [online]. [Citované 6.6.2010] Dostupné z: http://books.google.sk/books?id=J_DwnwCky0UC&pg=PA24&lpg=PA24&dq=index+IN95&source=bl&ots=vv1gpm8CJY&sig=boxWuBy7XoWOjWr6-RP9g1DCjI4&hl=sk&ei=toCaTuz0Eo7Zsgb2-diABA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CF4Q6AEwCQ#v=onepage&q=index%20IN95&f=true).
- [5] SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. [online]. [Citované 6.6.2010] Dostupné z: <http://books.google.sk/books?id=5WNPckiBzSUC&pg=PA17>

6&lpg=PA176&dq=index+IN05&source=bl&ots=oBuAU_PtZb&sig=LwJIJHH2aJAo8wLxYMUh-9qiJTl&hl=sk&ei=9oGaTqj_Jc7FtAbL9KGhCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&sqi=2&ved=0CE0Q6AEwBQ#v=onepage&q=index%20IN05&f=false).

[6] VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. [online]. [Citované 18. 10. 2011] Dostupné z: http://books.google.sk/books?id=DZC0YIMqH4MC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).

[7] ZIKMUND, M. *IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy*. [online]. [Citované 20. 10. 2011] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financi-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

Autoři:

Ing. Daniela Diheneščíková

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárská fakulta v Košiciach
Katedra financií a účtovníctva
E-mail: dihenescikova@euke.sk

Ing. Štefan Hičák

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárská fakulta v Košiciach
Katedra financií a účtovníctva
E-mail: stefan.hicak@euke.sk

INDEX IN05 IN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN EASTERN SLOVAKIA

Daniela Diheneščíková, Štefan Hičák

Abstract: In this paper we present our findings from analysis of bankruptcy and creditworthy model. We have used IN 05 index methodology for determining situation in enterprises at East Slovakia. We focused our research at manufacturing industry. We used data of 27 enterprises from section C – according SK NACE rev. 2 in time frame from 2006 to 2009. 2. We have found out that strong impact on total result of IN index has total amount of liabilities. We have also found out that more than 44% of enterprises were situated in bankruptcy zone in 2009.

Key words: Index IN05, industry, performance, bankruptcy models, creditworthy models

JEL Classification: G39

VÝVOJ A TENDENCE ODCHOZÍCH PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC ČESKÝCH PODNIKŮ

Martina Kotková

ÚVOD

Přímé zahraniční investice (FDI – Foreign Direct Investment) představují velmi významnou formu zahraničního kapitálu. Jsou nejdůležitějším hnacím motorem globalizace a zásadním prvkem v mezinárodních ekonomických vztazích. Po zahájení ekonomické transformace se Česká republika stala cílem zahraničních investorů, přičemž příchozí přímé zahraniční investice řádově převyšovaly a doposud stále více než desetinásobně převyšují odchozí přímé zahraniční investice. To je i jedním z důvodů, proč investice směřující z České republiky do zahraničí nedosahují takové pozornosti v oblasti ekonomického výzkumu, jako investice příchozí. Příspěvek se snaží identifikovat příčiny toho, co ovlivňuje pomalý růst českých investic v zahraničí v období rychle postupující globalizace.

1 CÍLE A METODIKA

Cílem této práce je analyzovat vývoj přímých zahraničních investic, které realizují české firmy na zahraničních trzích.

V úvodní části příspěvku jsou prezentovány závěry posledních studií, které byly na téma odchozích přímých zahraničních investic v České republice publikovány. Teoretický přístup k přímým zahraničním investicím prostřednictvím konceptu *Investment Development Path* (dále IDP) říká, a mnohé empirické studie potvrzují, že země se v určitém stupni ekonomického vývoje stávají čistými vývozci investičního kapitálu. V České republice, jejíž ekonomika se řadí mezi vyspělé, však stále dochází k poklesu čisté investiční pozice země, což naznačuje omezenou použitelnost teorie IDP na české prostředí. Ve čtvrté kapitole tohoto příspěvku jsou hodnoceny dopady toků přímých zahraničních investic do platební bilance, pátá kapitola je věnována zhodnocení odlivů přímých zahraničních investic ze zemí střední a východní Evropy.

Výsledkem analýzy českých odchozích přímých zahraničních investic jsou závěry obsahující zdůvodnění pomalého růstu českých přímých investic do zahraničí.

2 VÝVOJ ODCHOZÍCH PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC V ČESKÉ REPUBLICE

V odborné literatuře převažují analýzy dopadů přílivu zahraničních investic a to nejčastěji v návaznosti na ekonomický růst, zaměstnanost a platební bilanci. Problematika odchozích přímých zahraničních investic (OFDI – Outward Foreign Direct Investment) z České republiky je v odborné literatuře doposud jen málo zpracována, zřejmě i proto, že jejich výše je stále na velmi nízké úrovni vzhledem k zahraničním investicím příchozím. Cílem studie J. Sereghyové z roku 2004 [11] byla identifikace podniků se sídlem v transformujících se ekonomikách a provádějící investice v zahraničí. Autorka došla k následujícímu závěru: "Středně velké, převážně domácí podniky se sídlem v menších transformačních zemích, konzistentně investují v zahraničí jen tehdy, jde-li o obchodní organizace nebo nachází-li se těžiště jejich činnosti v mezinárodní dopravě či turistickém ruchu. Jde-li o průmyslové podniky, investují dosud v zahraničí pouze v ojedinělých případech a to hlavně za účelem vybudování servisní či distribuční sítě, podmiňující růst odbytových možností jejich výrobků v cílové zemi. Nevyskytl se ani jediný případ, kdy by tyto podniky investovaly v zahraničí za účelem snížení svých výrobních nákladů či restrukturalizace své výroby nebo za účelem rychlého podchycení, osvojení a využití progresivních technologií."

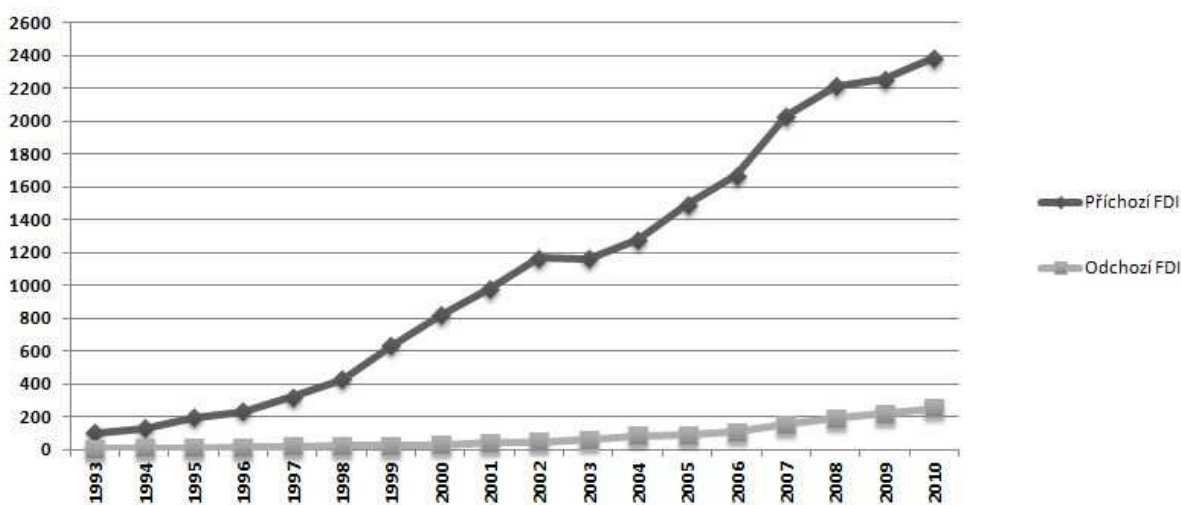
Ze závěrů studie Bohatého a Zemplinerové z roku 2004 [19] vyplývá, že v současné době nízká úroveň českých FDI v zahraničí, která má rostoucí tendenci, bude v příštích letech nabývat na objemu i na významu. Jako příklad uvádí Irsko, kde masivní přímé zahraniční investice,

kteřé tam přicházely po několik dekad, vedly nejen k rychlému ekonomickému růstu, ale také s určitým zpožděním k nárůstu přímých irských investic do zahraničí a přiblížily se tak v posledních letech objemu investic, jež do Irska přicházejí, jak vyplývá i ze studií F. Barryho [1],[2].

Ačkoliv odchozí přímé zahraniční investice z České republiky mají trvale rostoucí trend,

v porovnání s příchozími investicemi je jejich výše stále minimální, jak naznačuje obrázek 1. Po zpomalení přílivu v letech 2008 a 2009 způsobeném poklesem globálních toků FDI v období propuknutí ekonomické krize dochází u přílivu zahraničních investic k obnovení dynamiky růstu. Odchozí přímé zahraniční investice vykazují trvalý, ale velmi pozvolný růst.

Obr. 1: Vývoj českých příchozích a odchozích zahraničních investic (v mld. Kč)



Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_balance_stat/pzi/index.html, vlastní úprava

Po provedené analýze statistik FDI publikovaných Českou národní bankou lze konstatovat, že je možné české OFDI rozdělit do tří hlavních skupin na základě cílové destinace investice:

Investice v zemích se zvýhodněným daňovým režimem – 54% z celkových OFDI

Investice ČEZu v oblasti energetiky (asset seeking) – 20% z celkových OFDI

Ostatní investice zahrnující investice hledající nové trhy nebo úspory nákladů, v nichž dominuje Slovensko, Německo a Rusko – 26%.

Daňové ráje hrají klíčovou roli ve světovém peněžnictví. Podle Evropské investiční banky se již v roce 2004 daňové ráje podílely na globálních peněžních tocích přinejmenším z 50 % a účastnily se více než třetiny globálních investic [22]. Konference Organizace spojených národů o obchodu a rozvoji (UNCTAD) odhaduje,

že více než třetina zahraničních přímých investic směřuje do daňových rájů; tento trend navíc počínaje devadesátými lety 20. století stále sílí [23].

České přímé investice v daňových rájích činily za rok 2009 146 mld. Kč. Ze statistiky platební bilance publikované Českou národní bankou je však nemožné zjistit více informací o těchto investicích, pouze víme, že daňové ráje nejsou cílovou destinací těchto investic. Nejen české podniky hojně využívají daňových rájů zejména z důvodů možností daňové optimalizace a lepší ochrany investic [3]. Existují dva typy českých zahraničních investic v zemích s daňově zvýhodněným režimem. Do první skupiny lze zahrnout společnosti, které pouze přesunuly své sídlo do těchto zemí a nadále pokračují v podnikatelské činnosti na území České republiky. Výše těchto investic odpovídá jednotlivým vkladům do základního jmění jednotlivých spo-

lečností v zahraničí. Další skupinou jsou velké nadnárodní skupiny, které prostřednictvím společností založených v zemích s daňově zvýhodněným režimem realizují zahraniční investice v ostatních zemích. Nejvýznamnější ekonomické subjekty, které využívají mezinárodních holdingových struktur, jsou PPF, J&T Group, KKCG, NWR či Penta Holding. Také stále více českých výrobních podniků využívá možností mezinárodních holdingových struktur. Patří mezi ně například ŠKODA AUTO, Plzeňský Prazdroj, z menších firem například Kofola, Rudolf Jelínek, ale čím dál častěji i celá řada dalších i menších firem.

Nejvýznamnějším českým zahraničním investorem je elektrárenská společnost ČEZ, která má zahraniční investice ve více než deseti zemích střední a východní Evropy. Zahraniční expanzi začala skupina ČEZ v lednu 2005, kdy po privatizačním tendru převzala většinové podíly ve třech bulharských distribučních společnostech. Motivem zahraničních investic ČEZu je tzv. „asset seeking“, tj. akvizice nových aktiv. V současné době je skupina ČEZ svou velikostí, uspořádáním, aktivitami v mnoha zemích Evropy a počtem téměř 30 000 zaměstnanců srovnatelná s obdobnými středně velkými západoevropskými elektrárenskými společnostmi. V současné době ČEZ vyhlásil omezení svého zahraničního investičního programu. Důvodem je zejména příprava ČEZu na dostavbu jaderné elektrárny Temelín.

Mezi „ostatní investice“ v hodnotě 71 mld Kč za rok 2009 se řadí firmy, které expandují do zahraničí za účelem hledání nových trhů nebo snižování výrobních nákladů a hledání úspor z rozsahu a jejichž chování je v souladu s teoriemi FDI, kdy firmy prostřednictvím přímých zahraničních investic hledají nová aktiva, nové trhy nebo úspory nákladů. Jedná se o firmy, které přesunuly výrobu či její část za hranice Česka a jsou to zejména středně velké úspěšné české firmy: ŠKODA Auto Linet, Hamé Babice, Software 602, Zentiva, Primalex, ŠKODA Auto, Koh-i-nor, Agrofert, Direct Alpine, Hannah, OP Prostějov, Kostečka Group, ZVVZ Group, Brano Group, Akuma, Ravak, Koryna a řada dalších.

2.1 INVESTMENT DEVELOPMENT PATH

Významným teoretickým východiskem pro zkoumání přímých zahraničních investic je model IDP, který poprvé prezentoval Prof. J.H. Dunning v roce 1980 [5]. V tomto modelu jsou přímé zahraniční investice zkoumány ve vazbě mezi FDI realizovanými zahraničními investory v jednotlivých zemích a vývojem investic, které realizují domácí podniky v zahraničí. Podle Dunninga existuje investiční cyklus, jehož vývoj se mění v závislosti na růstu ekonomické úrovně dané země a na proměnách jejích komparativních výhod. Vychází se zde z premisy, že země, zapojené do mezinárodních toků investičního kapitálu, procházejí pěti vývojovými stadii, v jejichž průběhu se mění poměr mezi objemem přímých zahraničních investic vstupujících do ekonomik a objemem přímých investic, realizovaných podniky dané ekonomiky v zahraničí. Model IDP byl posléze rozpracováván řadou dalších autorů, např. Narulou, Duranem, Ubedou [6].

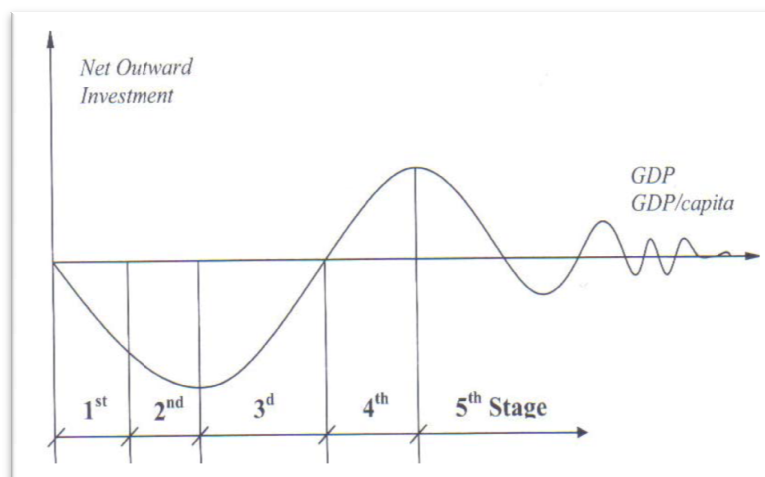
Nepředpokládá se, že by byl model IDP normativní nebo charakterizoval vývoj FDI ve všech zemích. Specifické proměnné jednotlivých zemí charakterizující specifické výhody firem, jako je velikost trhu, ekonomická struktura, zdroje dotací a role vlády může vytvářet IDP odlišnou od průměru. IDP teorie nemá ani prediktivní schopnost. Předpokládá, že proměnné eklektické teorie, která je stavebním kamenem IDP teorie, ovlivňují specifickou výhodu vlastnictví rozdílně v rozvinutých a v rozvojových zemích. Firmy z rozvinutých zemí čerpají své konkurenční výhody prostřednictvím internalizace jejich zahraničních aktivit, což následně snižuje jejich transakční náklady. Firmy z rozvojových zemí mají tendence odvozovat jejich výhody vlastnictví z levné domácí pracovní síly. Tyto rozdíly ve zdrojích výhod vlastnictví mohou vyústit v rozdíly mezi strukturami odchozích investic jednotlivých zemí.

Dunning testoval IDP teorii za použití dat 67 zemí pro období 1967 – 1975. Zjistil, že pokud jednou země dosáhne „prahové hodnoty“ GDP na osobu, přichozí i odchozí FDI začnou narůstat. Jak bylo postulováno v pětietapovém modelu IDP, čistá investiční pozice (Net Out-

ward Investment Position, dále NOIP) začíná na nulové hodnotě, klesá do konce druhé etapy, narůstá ve třetí a čtvrté etapě a vrací se na

nulovou hodnotu v páté etapě. IDP má tedy „U“ nebo „J“ tvar křivky, jak zobrazuje obr. 2.

Obr. 2: Fáze Investment Development Path

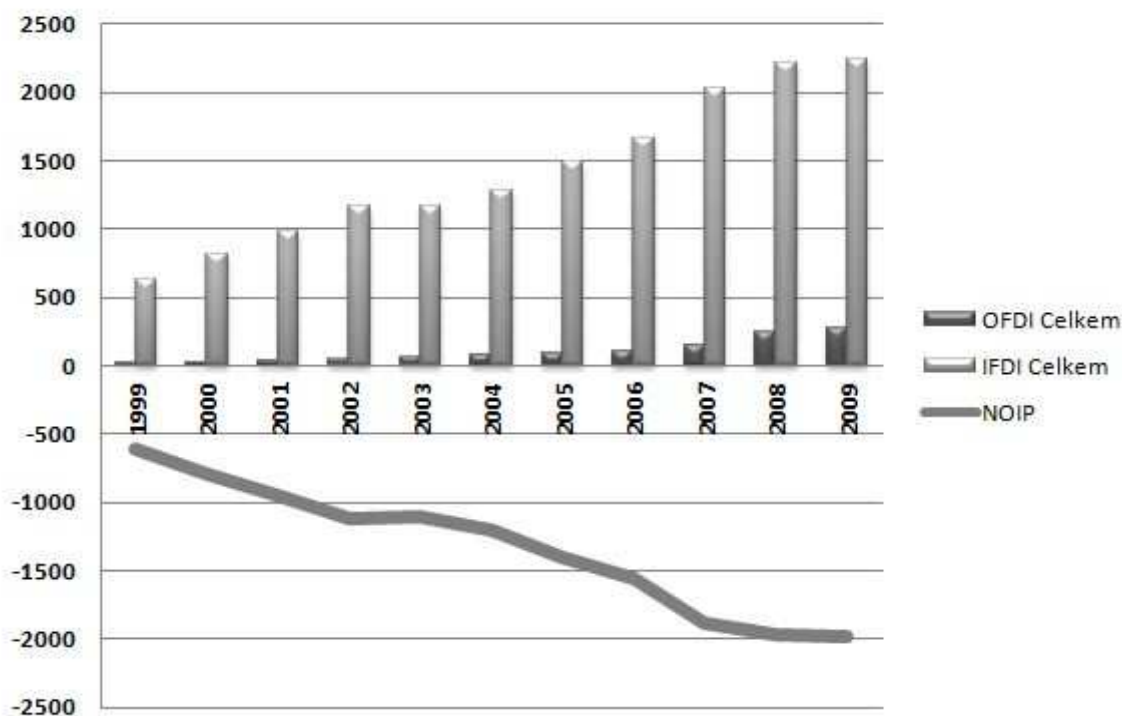


Zdroj: <http://www.jstor.org/pss/40438551>

Česká republika se nachází na křivce IDP v druhé fázi, přičemž postup do dalších fází se jeví velmi sporným. K posunu do třetí etapy je třeba dojít k bodu zvratu ve vývoji NOIP, kdy tato položka začne vykazovat růst. V současné

době je pravděpodobnější růst NOIP v případě, kdyby zahraniční investoři začali odcházet ze země, než rychlý růst OFDI, který by svou dynamikou předběhl růst IFDI.

Obr. 3: Čistá investiční pozice České republiky (v mld Kč)



Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html, vlastní zpracování

2.2 VLIV PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC NA VÝVOJ PLATEBNÍ BILANCE

Dopady přímých zahraničních investic na ekonomiku a na platební bilanci (především bilanci zboží a bilanci výnosů) se řídí životním cyklem FDI. V první fázi se FDI projeví jako zvýšení aktiv na finančním účtu platební bilance. Narůstají dovozy, protože se počáteční investiční majetek většinou dováží. V prvních letech výroby se příliv zahraničních investic projevuje v rámci bilance výnosů pozitivně, reinvestované zisky jsou poměrně vysoké, protože se rozšiřují stávající kapacity. Naopak repatriované zisky (dividendy) jsou nižší. V další fázi se razantně zvyšuje exportní výkonnost ekonomiky, jež je povzbuzována vyšší produkcí podniků pod zahraniční kontrolou. Ty navíc mohou zakládat dodavatelsko-odběratelské řetězce s domácími podniky. S kooperací domácích a zahraničních podniků souvisí dlouhodobé příznivé vlivy FDI – šíření moderních technologií a manažerských postupů či získání zprostředkovaného přístupu na zahraniční trhy. Pokud je výroba dostatečně rozvinutá, velikost reinvestovaných zisků klesá a dochází ke zvýšenému odlivu repatriovaných zisků. Vyplácení dividend do zahraničí snižuje kladné saldo, popř. prohlubuje deficit běžného

účtu platební bilance. Odliv repatriovaných zisků se může dále zvyšovat, popř. stagnovat. Poté co jsou možnosti úspor nákladů v hostitelské ekonomice vyčerpány, směřují FDI do země s relativně nižšími výrobními náklady [9]. Postupné přenášení pozitivních efektů FDI do ekonomiky hostitelské země by mělo vytvářet podmínky pro vznik konkurenceschopných podniků, které by vyvážely zboží a služby na náročné, ale i na rizikové trhy, a postupně umísťovaly investice mimo území státu. K tomu bohužel zatím v České republice ve větší míře nedochází.

Součet všech dividend, které otekly do zahraničí od roku 2000, již překročil hranici jednoho bilionu korun, přičemž objemy odchozích dividend každoročně narůstají. Odliv peněz do zahraničí je důležitým signálem, který svědčí o výrazných změnách české ekonomiky [14]. Česká republika vstoupila do fáze, kdy jsou základní kapitálové potřeby české ekonomiky více saturovány a vyrovnaný poměr mezi dividendami a reinvesticemi nás v blízké době už nečeká. Prakticky zanedbatelný je příliv zisků ze zahraničních aktiv českých firem. Za rok 2009 šlo jen o 5 miliard korun, jak ukazuje tabulka 1.

Tab. 1: Bilance výnosů a nákladů běžného účtu platební bilance

v mil. Kč	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Výnosy – dividendy	149	150	191	51	1 180	15 607	3 757	7 099	9 370	5 250
Náklady – dividendy	10 781	16 437	32 656	5 211	73 513	72 933	110 838	159 250	183 016	150 743
Příliv FDI	192 421	214 585	277 690	59 316	127 843	279 181	123 431	211 943	110 129	51 950

Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html, vlastní úprava

Podle Zamrazilové [16] bude záležitostí minimálně jedné dekády, než začnou příjmy z FDI vyrovnávat odliv výnosů z FDI v rozsahu, který by umožnil částečnou konsolidaci bilance výnosů. Na základě provedených analýz je zjevné, že toto období bude ještě delší. Proto je vysoce pravděpodobné, že v průběhu nejbližších let dojde k situaci, kdy na pokrytí výplat dividend bude potřeba čerpat dluhový kapitál.

2.3 PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE Z TRANSFORMAČNÍCH EKONOMIK STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPY

Téměř všechny tranzitivní ekonomiky zemí střední a východní Evropy (dále CEE) mají více či méně obdobný průběh vývoje FDI, kdy příliv FDI ve významných objemech následoval již brzy po otevření ekonomik, k odlivu FDI do zahraničí docházelo se značným zpožděním a v daleko nižších objemech, ačkoliv řada těchto

zemí byla již plně industrializovaná a vykazovala i další poznávací znaky zemí nacházejících se ve třetím stadiu svého zapojování do mezinárodních finančních toků. Bylo tomu tak proto, že všechny tyto země trpěly při svém nástupu k ekonomické transformaci nedostatkem finančních prostředků, jak uvádí Sereghyová [11]. V druhé polovině 90. let se však toky investičních prostředků pocházející z transformačních zemí CEE zvýšily a v roce 2000 dosahovaly již desetinasobné hodnoty údajů z roku 1990 [11].

Internacionalizace zemí CEE je ve svém historickém kontextu velmi specifická. Jaklič a Světlíč [12], [13] sledovali IDP CEE zemí před jejich transformací a došli k závěru, že OFDI nenásledovaly IFDI, jak bylo predikováno Dunningem a Narulou, ale existovaly ještě před přílivem investic ze zahraničí. V centrálně plánovaném systému měly OFDI funkci „system-escape-dimension“, popřípadě bylo jejich úkolem usnadnit zahraniční obchod a řídit toky cizoměnových finančních prostředků. Výjimku tvořily výrobně orientované investice v rozvojových zemích budované nezřídka z politických důvodů.

Odchodními přímými investicemi ze zemí CEE se zabývá celá řada autorů, výpočty trajektorií IDP pro země CEE provedli například Gorynia, Wolniak a Nowak [7], kteří dospěli k závěrům, že většina tranzitivních ekonomik se nachází ve druhé fázi IDP trajektorie. E. Rugraff [10] ve své studii došel k poznání, že společným rysem zemí CEE je malé množství multinacionálních společností, jejichž zahraniční investice mají horizontální charakter a jsou umístěny zejména v sousedních zemích. Rozdílné cesty investičního rozvoje pak charakterizují několik skupin těchto zemí. Pro Českou republiku a Maďarsko je charakteristická přítomnost zahraničních nadnárodních společností, které mají nejdůležitější podíl na odchodících přímých investicích. Klíčová role zahraničních nadnárodních firem zamezila vzniku domácích nadnárodních firem a posílila závislost na rozhodnutích učiněných v zahraničí. Byl proveden výzkum ohledně absence pozitivních efektů přítomnosti nadnárodních společností na OFDI českých a maďarských firem [10]. Spillover efekty jsou nedostatečné k tomu, aby umožnily domácím firmám

internacionalizovat se pomocí OFDI. Aby byly splněny exportní strategie a dosaženo vyšší technologické vyspělosti průmyslu, země se plně otevřely příchodu zahraničních investorů. Domácí firmy, které měly šanci přežít, byly převzaty zahraničními investory, nejméně efektivně fungující firmy zanikly. Rozdíl ve výkonnosti zahraničních a domácích firem ohrozil lokální produkci a vytlačil z trhu mnoho domácích konkurentů [17], [18]. Zahraniční firmy zredukovaly počty domácích firem nebo je dotlačily ke specializaci na produkty s nízkou přidanou hodnotou. Existence crowding-out efektu je relativně častým jevem zejména u tranzitivních a rozvojových společností. Studie [10] dále uvádí, že důvodem, proč se domácí firmy málo internacionalizují, jsou nové globální strategie dodavatelských řetězců. Tito globální dodavatelé prošli rychlým růstem, globální expanzí a stali se z nich vlivní hráči na globálním trhu. Multinacionální firmy vstoupily na trhy CEE následovány svými globálními dodavateli. Tím byly bariéry pro vstup na trh pro domácí firmy, oslabené socialistickou minulostí a transformačním procesem, větší.

2.4 ZMĚNY VE VYKAZOVÁNÍ PŘÍMÝCH ZAHRA NIČNÍCH INVESTIC

Existuje několik nových skutečností, které velmi výrazně ovlivní výši českých investic v zahraničí v nejbližší budoucnosti. V roce 2013 vstoupí v České republice v platnost šestý manuál OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment [23], podle kterého bude upraveno statistické vykazování přímých zahraničních investic. Vzhledem k tomu, že investice budou vykazovány podle vrcholového investora, dojde k identifikaci investic typu round-tripping a trans-shipping. Zvláště budou vykazovány i tzv. special purpose entities, které často investují bez dopadů na produkční kapacitu hostitelské ekonomiky. Naopak mohou sloužit k zpětnému financování v téže zemi, odkud kapitál pochází (z důvodů daňových, investičních apod.) To vede k přecenění nebo naopak podcenění FDI a následných odhadů dopadu na hostitelskou ekonomiku. Zavedení nového statistického vykazování v této oblasti velmi změní vzhled statistiky v oblasti přímých zahraničních investic a bude jistě i velkým tématem pro další výzkum.

ZÁVĚR

S postupující globalizací světové ekonomiky se přímé zahraniční investice stávají jedním z nejdůležitějších ukazatelů propojenosti jednotlivých ekonomik.

České odchozí přímé zahraniční investice byly v České republice zkoumány J. Sereghyovou, M. Bohatou a A. Zemplerovou. Od roku 2004, kdy byly jejich studie publikovány, došlo k výrazným změnám v rozvoji investování v zahraničí. Motivem zahraničních investic se stále častěji stává hledání nových trhů a snižování výrobních nákladů u řady podniků z různých odvětví, a to zejména u podniků střední velikosti.

Závěry M. Bohaté a A. Zemplerové v roce 2004 konstatují, že z hlediska objemu jsou investice českých firem v zahraničí sice velmi nízké, ale lze očekávat podobný vývoj jako v Irsku či Maďarsku, kde s několikaletým zpožděním po masívním přílivu zahraničních investic do země mají nyní přímé investice ze země odcházející vyšší dynamiku a postupují do dalších fází po trajektorii IDP. S odstupem času lze souhlasit s tím, že k nárůstu investic v zahraničí bude i nadále docházet, jen vývoj co do dynamiky podobný irským odchozím investicím nelze očekávat. V současné době však nelze počítat s tím, že by došlo k tak velkému nárůstu OFDI, že by se Česká republika v nejbližších letech stala čistým vývozcem investičního kapitálu, tak jak naznačují empiricky potvrzené teorie IDP.

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že existuje více důvodů, proč se Česká republika nestane čistým vývozcem investičního kapitálu. Hlavním z nich je absence českých nadnárodních společností, které by provedly zahraniční investice v takovém rozsahu, aby výše OFDI mohla „dostihnout“ IFDI. Aby bylo v rámci transformace ekonomiky dosaženo vyšší technologické vyspělosti průmyslu, země se plně otevřely příchodu zahraničních investorů. Značný počet domácích firem, které měly šanci přežít, byly převzaty zahraničními investory, nejméně efektivně fungující firmy často zanikly. Rozdíl ve výkonnosti zahraničních a domácích firem ohrozil lokální produkci a vytlačil z trhu mnoho domácích konkurentů. Zahraniční firmy

zredukovaly počty domácích firem nebo je do-tlačily ke specializaci na produkty s nízkou přidanou hodnotou. Domácí firmy tak ztratily „výhodu vlastnictví“, tak jak ji definuje Dunningovo OLI paradigma [5].

Existence daňových rájů při současné podobě statistického vykazování přímých zahraničních investic fakticky znemožňuje identifikovat 54 % českých OFDI. Má se za to, že se jedná převážně o investice velkých holdingových finančních a investičních skupin (PPF, KKCG, J&T). Za těchto okolností nelze správně stanovit realitě odpovídající čistou investiční pozici České republiky, neboť údaje o FDI jsou zkreslovány investicemi typu round-tripping a trans-shipping.

Největší zahraniční investor ČEZ oznámil svůj záměr omezit zahraniční investice a nadále se soustředit na dostavbu jaderné elektrárny Temelín. Tahounem v investování v zahraničí jsou tedy pouze firmy střední velikosti, které expandují nejčastěji na Slovensko, do Německa a do států CEE.

Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že stav, kdy se Česká republika posune do třetí fáze na trajektorii IDP - kdy příliv zahraničních investic se omezuje, přičemž toky investičních prostředků směřující do zahraničí rychle narůstají - by bylo možné predikovat pouze v případě odchodu velkých zahraničních investorů ze země. Přejít do čtvrté fáze modelu IDP, kdy objem investic uskutečněných v zahraničí převyšuje objem investic ze zahraničí a země se stává čistým vývozcem kapitálu, nenastane s nejvyšší pravděpodobností nikdy.

Z výzkumu vývoje IDP v ostatních transformačních zemích lze však usuzovat na fakt, že platnost konceptu IDP v tranzitivních ekonomikách je v současné době omezena. Je to způsobeno specifickou situací jednotlivých ekonomik, kterou přinesla ekonomická transformace podniků. Dalším důvodem omezené platnosti teorie IDP je fakt, že tato teorie neuvažuje odliv investic ze zemí do daňových rájů, což je výrazným rysem globálních finančních toků relativně nedávného období.

Příspěvek vznikl v rámci projektu SVK2-2011-004 Současné výzvy v řízení a ekonomice podniku, Interní grantová agentura ZČU v Plzni.

LITERATURA

- [1] BARRY, F. *Outward FDI and the investment development path of a lateindustrialising*. Dublin: University College Dublin. School of Economics, 2001. UCD Centre for Economic Research Working Paper Series.
- [2] BARRY F., HOLGER, G., McDOWELL, A. *Outward FDI and the Investment Development Path of a Late-Industrialising Economy: Evidence from Ireland*. Dublin: University of Dublin, 2002.
- [3] BĚLOHLÁVEK, A.J. *Ochrana přímých zahraničních investic v Evropské unii*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-345-5.
- [4] BENÁČEK, V. *Přímé zahraniční investice v české ekonomice: praxe, teorie a aplikace*. Praha: Institut ekonomických studií UK, 2006.
- [5] DUNNING J.H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Harlow: 1998. ISBN 0-201-17530-4
- [6] DURAN J., UBEDA, F. The investment development path: a new empirical approach and some theoretical issues: *Transnational Corporations Journal*. UNCTAD, 2001.
- [7] GORYNIA, M., NOWAK, J., WOLNIAK, R. *Foreign direct investment of Central and Eastern European countries, and the investment development path revisited*. Konya, Turkey: World Business Congress of the International Management Development Association, 2010.
- [8] JAKLIČ, A., SVETLIČIČ, M. Does Transition Matter? FDI from the Czech Republic, Hungary and Slovenia. *UNCTAD, Transnational Corporations*, 2001. str. 67-105. ISSN 1014-9562.
- [9] JEŘÁBKOVÁ, Z. *Přímé zahraniční investice - přínosy a náklady pro českou ekonomiku*. Český statistický úřad [online]. 2008. [cit. 2010-06-07] Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta120208.doc>>
- [10] RUGRAFF, E. *Strengths and weaknesses of the outward FDI paths of the Central European Countries*. University of Strasbourg and BETA, Illkirch, France, 2010. Sv. 22. str. 1-17. ISSN 1465-3958.
- [11] SEREGHYOVÁ, J. *Investice realizované podniky transformačních zemí v zahraničí*. Praha: Professional Publishing, 2004. - ISBN 80-86419-65-7.
- [12] SVETLIČIČ, M. *Outward Foreign Direct Investment by Enterprises from Slovenia. Transnational Corporations. UNCTAD*, 2007. 1. Sv. str. 16.
- [13] SVETLIČIČ, M., JAKLIČ, A. *Outward FDI by Selected Transition Economies; Comparative Evaluation*. University of Ljubljana, 2003.
- [14] VAINERT, L. *Zahraniční investoři sklízají dividendy. Hospodářské noviny*, 2011. ISSN 1213-7693.
- [15] ZAMRAZILOVÁ, E. *Kam povede příliv přímých zahraničních investic?* Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku. 2008. ISSN 1213-3299.
- [16] ZAMRAZILOVÁ, E. *Přímé zahraniční investice v české ekonomice: rizika duality a role trhu práce* *Politická ekonomie*. 2007. ISSN 0032-3233.
- [17] ZEMPLINEROVÁ, A. *Česká republika a ekonomická transformace ve střední Evropě*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0568-4.
- [18] ZEMPLINEROVÁ, A., BENÁČEK, V. *Foreign Direct Investments in the Czech Manufacturing Sector: Prague Economic Papers*. 1997. ISSN 1210-0455.
- [19] ZEMPLINEROVÁ A., BOHATÁ, M. *Investice českých firem v zahraničí. Politická ekonomie*. 2004, str. 35-47. ISSN 0032-3233.
- [20] *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment-Fourth Edition*. [online] OECD, 2008. Dostupné z: <http://www.oecd.org/document/33/0,3343,en_2649_33763_3374249_7_1_1_1,00.html>.
- [21] Česká národní banka, *statistika platební bilance*. [online]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/pzi/index.html>.
- [22] Evropská investiční banka. [online]. Dostupné z: <www.eib.org/about/news/eib-reinforces-efforts-to-fight-taxavoidance.htm>.

[23] World Investment Report 2009.UNCTAD.
[online]. Dostupné z: http://www.unctad.org/en/docs/wir2-009_en.pdf.

Autorka

Ing. Martina Kotková
Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická
Katedra financí a účetnictví
E-mail: kotkova@kfu.zcu.cz

DEVELOPMENT AND TRENDS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT REALIZED BY CZECH FIRMS

Martina Kotková

Abstract: This article is aimed at the development of foreign direct investment realised by Czech companies during last two decades. Czech Republic became one of the foreign investors' targets during economic transformation when inward investments had been all the time exceeded outward investments. This is probably reason why Czech outward foreign direct investments do not attract such attention of economical research. The article tries to extend findings about influences on Czech foreign direct investments' development. An application of theoretical concept *Investment Development Path* was used in order to describe Czech outward foreign direct investment in globalising world economy.

Key words: Foreign direct investment, outward investment, investment development path

JEL Classification: F21, F23

CURRENT CHALLENGES IN FINANCIAL MANAGEMENT OF PRODUCTION ENTERPRISES

Anna Saniuk

INTRODUCTION

Small and medium-sized manufacturing companies, in order to develop dynamically and increase employment, require more professional management. Globalization, strong competition and technological advances mean that manufacturing companies must pay particular attention to efficient management. In other words, effective action must be taken with regards to planning, organizing, decision-making, motivation and control. Conducting business activity in conditions of crisis involves a greater risk to the company's liquidity, which means the timely settlement of all business obligations is essential. The current market situation is also forcing traders to engage in a more cautious financial policy. There is a need to make changes and seek new solutions to the financial management of enterprises, aimed at the special protection of financial resources flows in the company through better financial planning (budgeting) based on reliable, detailed data; reinforcing the control of the execution of the plans, determining variances and more in-depth study and analysis of their causes.

Adaptation of a product to customer needs plays a key role in the production enterprise, which means there is a need to manufacture good quality products quickly and cheaply. An important factor in company development is also efficient and fast customer service. To save time and reduce the cost of manufacturing products, a company can be seen as a set of business processes. Manufacturing companies must strive to reduce the time and costs of business processes in a way that does not cause deterioration in the quality of the manufactured products.

Development of information technology has led to businesses having the ability to collect, store, and quickly analyze a wide variety of accurate data which may be used for the management of the organization. Information management sys-

tems are becoming more widespread and accessible, not only in large enterprises, but also in the sector of small and medium-sized enterprises. These allow many operations to be streamlined and lead to the enhancement of the quality of information used. In this way, time can be saved and the effectiveness of decision-making processes in the enterprise increased.

In this article, an attempt has been made to determine the latest challenges of effective financial management in enterprises. New methods and solutions that help organizations to better manage financial resources are presented.

1 THE SITUATION IN THE SECTOR OF PRODUCTION ENTERPRISES

Manufacturing companies play an important role in any economy. The vast majority of them belong to the sector of small and medium-sized enterprises (SMEs). In Poland, as well as in Europe, the SME sector represents approximately 99% of established firms [26].

Research indicates that the situation of production companies around the world has stabilized. The value of the index of economic activity in the European Union amounted to + 51,9, which means an increase up by 12.3 points in relation to October 2010; the value of the indicator is largely undermined by Greece [2].

Companies expect to increase the number of orders, revenues and profits, and increase the rate of production capacity utilization. It is predicted that the manufacturing sector in most countries of the European Union will have improved results. In Britain, Germany, the Netherlands, as well as in Poland, new investments and employment growth are expected. The only clearly negative situation is in Greece [1], [2].

The global economic crisis began to affect the economy of Poland in the second half of 2008. Growth in industrial production fell from 10.7%

in 2007 to 3.6% in 2008. The deepest fall in production, by 10%, was reported at the beginning of 2009. From 2010 there was a continuous increase in production. However, in 2011, the production industry has grown at a somewhat slower pace [26].

There is now also good sentiment in Poland. In February 2011, the index of economic activity of production companies in Poland reached the value + 50.6. In comparison with the survey conducted in October of 2010, this means a slight decrease of 2.6 points. 63.5% of Polish companies predict that economic activity will continue to grow over the next 12 months. Poland has passed through the economic crisis relatively gently in contrast to many EU countries [2].

The use of modern equipment and technology increases the complexity of production processes, and this affects the demand for highly-qualified staff. Therefore, the competitiveness of a company's production is affected by the following factors [26]:

- human capital,
- infrastructure,
- labor costs,
- costs of materials and raw materials.

The biggest barriers to the development of a manufacturing enterprise are as follows [24]:

- non-strategic approach - a lack of long-term development planning,
- low adaptive capacity (long delay in responding to changes in the environment),
- lack of ability for continuous improvement of the company (as a result of which it grows more slowly than competitors),
- focusing on competing with price rather than high added-value products.

The production sector must also adapt to current developments and trends in the market, one of which is a significant increase in the unpredictability of orders. Many companies reduce costs through effective inventory management. This applies to both production enterprises and retail traders. In practice, this means that large, traditional supplies are replaced with orders of single pallets or smaller quantities of products. There is also strong

pressure from customers for short deadlines for fulfilling orders and quick responses to changes in contracts or their cancellation. Consequently, this leads to a considerable variability and unpredictability in demand and the need to increase the stocks of manufacturers.

There is strong price pressure on the market, with, on the one hand, intensifying competition from producers from countries with low labour costs (e.g. China, India), and on the other hand, growing material, energy and labour costs in Europe,

A negative development for production businesses, particularly in the electronics industry, is the shortening of new product implementation time. Demand for new devices is very often changing faster than the time needed for the design of the device, and its manufacture and distribution.

More and more companies on the market are applying automatic processing of payments, which helps to reduce the time taken for receiving payments. In such undertakings, timely payments considerably increase. However, this trend is also a threat to companies which do not have adequate systems for handling them.

To conclude, the situation on the market primarily causes strong pressure on cost reduction, demand for increased quality of manufactured products and the shortening time of business processes in the enterprise. Producers must, therefore, strive to implement new solutions and methods that allow time and cost savings in product execution without a reduction in product quality. In the following parts of the paper, the most popular current methods and solutions in financial management are presented: Business Process Management, Activity Based Budgeting, Balanced Scorecard, outsourcing of product manufacturing processes and the formation of manufacturing networks.

2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Continuous pressure to reduce costs and increase the quality of manufactured products, and simultaneously a shortening of customer service time, are causing manufacturing companies to seek effective methods of increasing custo-

mer satisfaction [20]. As a result of this, Business Process Management (BPM) and process controlling have emerged. Every company creates a product based on defined processes, using available resources. To succeed in the market, a company must establish a system of efficient management, which aims to fight against the competition and the increasing volatility of their environment. Accuracy of decision-making by company management depends mainly on the credibility, reliability and usefulness of the information collected and processed, and a smooth running system of assessments. Therefore, the role of process management in the economic activity of enterprises is increasingly important.

The idea of business process is as traditional as concepts of tasks, department, production and outputs. The current update management and improvement approach, with formal definitions and technical modeling, has been around since the early 1990s. Note that in the IT community, the term "business process" is often used as a synonym of management of middleware processes or integrating application software task [21].

The BPM concept assumes crucial importance for the functioning of business processes carried out in the enterprises - repeatable activities or sets of repeatable actions whose purpose is to develop a product or service. It is therefore a kind of a sequence of steps performed in order to provide something, the result of which is a response to a client request. Business processes in an enterprise can be optimized, thanks to their identification, enabling the reduction of the costs of individual processes, shortening of their duration and improvement of the quality of processes (efficiencies).

Business Process Management (BPM) is a holistic management approach focused on aligning all aspects of an organization with the needs and wants of clients. It promotes business effectiveness and efficiency while striving for innovation, flexibility, and integration with technology. It is argued that BPM enables organizations to be more efficient, more effective and more capable of change than a functionally

focused, traditional hierarchical management approach [4].

The implementation of Business Process Management in an enterprise has a considerable impact on cost estimates. Cost information is collected and filed by various actions, allowing much more accurate and reliable analysis of the costs. Individual processes are treated as cost-centers.

Controlling in the process approach is based on the assumption that the company profit resulted from the implementation of processes. It deals with the measurement parameters and processes, which allows processes (cost, time, quality, quantity) to be monitored and gauged in order to reduce costs, improve the quality of customer service, risk management, etc.

In a procedural approach, IT systems which allow for rapid collection and processing of information and its use for the processes of decision-making.

Because BPM allows organizations to abstract business process from technology infrastructure, it goes far beyond automating business processes (software) or solving business problems (suite). BPM enables businesses to respond to changing consumer, market and regulatory demands faster than competitors.

Business Process Management allows:

- identification, mapping and analysis of processes,
- directing the flow of information,
- a reflection of the processes in electronic forms entry and control data,
- the construction of electronic forms, consistent with the process, and their circulation,
- control of the various stages of implementation of operations,
- selecting and implementing improvements,
- re-engineering - revamping the processes from scratch for better results.

BPM is an approach to integrating an organizational "change capability" that is both human and technological. As such, many BPM articles and pundits often discuss BPM from one of two viewpoints: people and/or technology.

Identification of the actions also allows for the accurate determination of their cost, which can be used to compare the profitability of the company's operations to outsourcing certain activities to other companies.

The development of Project Management and the Product Lifecycle Management can also be observed. Project Management is the discipline of planning, organizing, securing, and managing resources to achieve specific goals. In practice, Project Management requires the development of distinct technical skills and management strategies. The primary challenge of PM is to achieve all of the project goals and objectives while honoring the preconceived constraints like: scope, time, budget, optimizing the allocation and integrate the inputs integrate the inputs necessary to meet pre-defined objectives [10].

Product Lifecycle Management can be regarded as the integration of the different tools, methods and approaches for effective use of corporate and non-business resources throughout all phases of product life cycle (from the development, through production and servicing, up to the disposal). A very important aspect of PLM is the necessity for teamwork and integration of all systems, tools and processes in the enterprise and its surroundings, especially in the digital form [7].

3 COST PLANNING AND BUDGETING

Financial management is very important, particularly accurate and reliable for planning costs. There is now a need for much more detailed information about costs and effectiveness of the implemented processes. The opportunities of the global market decide: to guide companies on customer needs, the quality of manufactured products, the pace of activity and its performance. The basic priority of the business of manufacturing companies is therefore permanently maintaining profitability. Consequently, not only must the cost of manufacturing products be accurately assessed, but it also be carried out to plan, monitored, and controlled.

In order to effectively manage costs it is important to have exact knowledge of the unit cost of

roving individual products, carefully keeping pricing policy, based on reliable information relating to the pricing and margin surplus and economy-oriented inventory costs [11]. Determination of the actual unit cost of a roving individual product strictly relates to technological standards, which must be continually reviewed and updated.

Most companies, in practice, apply budgeting as a tool for planning, a method of day-to-day management of the company, which, according to assumptions, allows management to streamline the company's activities and minimize the economic risk. The budget is a plan of action for the enterprise, showing the allocation of resources in the a quantitative and/or meaningful continually controlled and modified way [19].

Primarily, the use of budget is necessary because of:

- the complexity of the processes of business management,
- a large change in the dynamics of the conditions of external environment,
- increasing the possibility to use alternative solutions,
- increasing opportunities for mistakes, the consequences of which may be acute for the production company.

Nowadays, there are an increasing number of critical opinions on the use of traditional budgets. Careful planning is, first of all, highly time-consuming and cost-consuming. In an age when the external environment of enterprises changes all the time and very quickly, it is necessary to react to such changes immediately. Hence, traditional budgeting can very often hinder rather than help nowadays. Traditional budgets are not generally matched to the continuous changes in the structure and processes in the organization. They do not minimize costs because they do not consider creativity. The popularization of other tools for financial planning such as Activity Based Budgeting (ABB) and Balanced Scorecard (BSC) can be noticed. Budgeting based on the concept of ABC applies in particular to enterprises which have adopted Activity Based Management (ABM). Balanced Scorecard is a relatively new solution. It is an instrument for the control of strategic manage-

ment accounting and can also be used as the basis of planning. It allows strategies in the enterprise to be implemented effectively a strategy in the enterprise [19].

3.1 ACTIVITY BASED BUDGETING

Activity Based Budgeting (ABB) – budgeting by activities - was founded as a development of Activity Based Costing. The cost objects are measured and analyzed, e.g. products, customers, orders, and distribution areas, market segments, etc. This method moves away from the traditional division into fixed and variable costs [16].

Budgeting based on activities consists of five stages [19]:

- estimation of the volume of production and sales for each product and customers expected in the next period,
- forecasting the demand for organizational activities,
- calculation of the demand for resources needed to carry out the activities,
- determination of the actual resource demand for the implementation of the demand,
- establishing a nominal capacity for action.
- ABB results in a move from functional management to process management. This type of budgeting requires knowledge about the management of process, technology, production, sales, logistics, management accounting and economic indicators. Consequently, close cooperation between technologists and workers is needed. ABB can only be applied if Activity Based Costing has been implemented in the enterprise. It is often necessary to apply integrated information management systems. The most important benefits of Activity Based Budgeting are [16], [19]:
- providing information about the reasons for the formation of deviations, which allows for effective management,
- establishing a basis for the monitoring and control of the enterprise
- allowing the determination of resource requirements,

- assisting in the effective management of resources, costs, actions, processes, products, customers,
- transferring the responsibility for the achievement of the aims.

In ABB different bases of settlement costs (e.g., customers, orders, products) can be applied, which is particularly useful in the manufacture of many different products which use different production processes and various resources in make-to-order production. When the activity costs are assessed according to Activity Based Costing, the Activity Based Budgets can be generated almost automatically.

3.2 BALANCED SCORECARD

Enterprises are constantly changing. The success of enterprises depends more and more often on factors which cannot be measured by means of financial metrics (e.g. the relationship with the client, rich and well organized network of suppliers, etc.). A financial system of measuring efficiency in such conditions is no longer efficient, and indeed prevents monitoring the implementation of the strategy. Balanced Scorecard (BSC) is a tool which enables the company's Board of Directors effective implementation of the strategy. The role of non-financial indicators in BSC is particularly important. These indicators are often omitted in traditional budgeting [19].

The Balanced Scorecard should be worked out after the formulation of strategy and before the specification of actions to implement it. At this stage, the executive team has to address the many problems that may occur and delay or completely cease the implementation of the strategy. BSC is often called a "missing tool" for the strategic management process.

BSC covers four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. Each of them should be determined by the strategic objectives, measures, specific objectives and activities. The financial perspective shows how the company is perceived by owners (i.e. shareholders). It is an essential element of the construction of the Balanced Scorecard because the defined level of return on investment is the most important objective of

the manufacturing enterprise's functioning. The other perspectives should contribute to the implementation of the financial perspective's objectives. There are two main mechanisms for the implementation of the financial strategy: to maximize revenues and productivity. The perspective of the customer shows how the enterprise should be seen by customers. The internal processes perspective determines which processes should be improved to measure up to the expectations of clients and owners. In the perspective of lifelong learning and growth, ways to create the potential for change and improvement in the enterprise in the future should be sought. The potential here is understood to mean the intangible infrastructure, i.e. employees, organization of information systems, culture, etc.

4 OUTSOURCING AND MANUFACTURING NETWORKS AS FACTORS OF COST SAVING

One aspect of reducing the cost of production is the possibility of outsourcing the manufacture of certain elements of the products or services to specialized entities, who are able to perform their manufacture more cheaply or quickly. The basis for determining the range of tasks of the company should not be technological considerations, but the amount of costs which must be paid in respect of the implementation of such tasks. Narrowly specialized units typically receive the benefits of economies of scale and are able to provide lower costs of manufacturing of products in comparison with enterprises where most activities required in the scope of tasks intended for the manufacture of certain goods and services are implemented independently [18].

The impacts of a lack of such a solution in which enterprises cooperate with other specialized organizations are higher costs of planning, coordinating and supervising activities in comparison with the option to stand-alone performance, due to the ranges of jobs offered by such bodies. Such costs have been identified by O. Williamson and subsequently referred to as "transactional costs" and defined as the comparative costs of planning, adaptation and

mastery of the accomplishment of the tasks in the different management structures [23].

The work of R. Coase can be considered a precursor to the theory of transaction costs. One of the first works in which the author addressed this problem was the article "The Nature of the Firm" (first published in: "Economica", nr 4, from 1937, he was subsequently to cover min. in the work of R. Coase „The Firm, the Market and the Law“ of 1988). Originally, the author used phrases for costs such as price mechanism and the marketing costs.

The use of outsourcing requires very accurate determination of the costs of the processes and timing of their implementation so that they can be reliably compared with the prices and terms proposed by an external company. An important aspect is also the exact estimation of transaction costs. Too cursory cost estimates do not give reliable information and can not bring the expected savings in manufacturing certain elements of the device outside of the company. The application of Business Process Management or Activity Based Costing to determine the cost of individual processes could be one solution to this problem.

When outsourcing certain processes outside businesses. There is also the risk of cooperation with potentially unreliable, inaccurate and unproven companies. Therefore, such cooperation should be limited only to the best of counterparties with good reputations in the market.

The risk factor of cooperation is the main reason for creating manufacturing networks. Indeed, this enables the joint production of products, the joint implementation of production orders, but within a group of specially selected and verified companies [17].

Development of cooperation between enterprises carrying out common production orders in manufacturing networks leads to a high degree of enterprise specialization in limited fields of production and much more potential for advanced computer and telecommunication systems such as global networking or groupware systems [25], [9]. There are many organizational kinds of manufacturing in cooperation such as the "manufacturing network", "network organi-

zation" [12], [13], [3], "collaborative network" [15], "virtual cellular manufacturing" [14] or the most popular model called "virtual enterprises" or "virtual organization".

The idea of manufacturing in a network means joint manufacturing, while enterprises offer essential production capacity to manufacture products according to production orders. This solution allows for the execution of production orders by a group of specialized enterprises, where one of them could not have realized a given production order because of lack of production potential [22].

Enterprises are expected to be successful compared to networks, markets and hierarchies if the productive process is modular, components change frequently, the productive process is complex and knowledge specificity is low. In these conditions virtual enterprises are hybrid organizational forms distinguished by the outsourcing of non core activities to frequently changing partners and by a large use of information and communication technologies [6].

Virtual organizations differ from other traditional enterprises in the following features: dynamics of network reconfiguration with flexibility, agility, operational dimension, competitiveness, resource optimization and innovation. VO's can form integration as well as reconfiguration dynamics [5].

Such a solution may increase the quality of manufactured products by exploiting the potential of specialized companies, shortening the time of manufacture (the simultaneous production in various enterprises of different parts, subassemblies, components) as well as reducing manufacturing costs through more efficient utilization of the potential of different enterprises.

CONCLUSION

Automation of production, specialization in production enterprises, development of the sector of small and medium-sized enterprises and the crisis in the world market is causing top management to focus more and more on issues connected to financial management. Liquidity and strong price pressure has forced producers

to apply new methods and solutions that allow reductions in both time taken in company processes and costs. Business Process Management, Activity Based Budgeting, Balanced Scorecard, Outsourcing and the formation of manufacturing networks are the most popular new methods and solutions to be implemented in production enterprises.

The analysis conducted in the article allows currently trends in financial management in enterprises to be determined. The most important trends include:

- perception of the company as a set of business processes that generate costs and use resources,
- highly accurate planning and budgeting of costs, based on data from the operating manufacturer's system,
- systematic and detailed control of implementation of the plan, including detection and analysis of deviations,
- continuously comparison of the profitability of business processes inside the company and their implementation on the outside (outsourcing),
- the creation, together with other enterprises, of manufacturing networks.

REFERENCES

- [1] BARANOWSKA-SKIMINA A., Firmy produkcyjne odczuwają poprawę, Firma Doradczą KPMG, [on-line]: egospodarka.pl.
- [2] BARANOWSKA-SKIMINA A., Polscy producenci: największe inwestycje w UE, Firma Doradczą KPMG, [on-line]: egospodarka.pl, 07.04.2011.
- [3] BINDER, M., CLEGG, B., 2007. Enterprise management: A new frontier for organisations. *International Journal of Production Economics*, 106, 409-430.
- [4] VOM BROCKE, J. ROSEMAN, M. (2010), Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture (International Handbooks on Information Systems) (Vol. 1). Berlin: Springer.
- [5] CAMARINHA-MATOS, L. M., AFSARMANESH, H., 2007. A framework for

virtual organization creation in a breeding environment. *Annual Reviews in Control*, 31, 119-135.

[6] CORVELLO, V., MIGLIARESE, P., 2007. Virtual forms for the organization of production: A comparative analysis. *International Journal of Production Economics*, 110, 5-15.

[7] EDL, M., KURKIN, O., *The product Lifecycle Management*, In: *Innovations in Information Management Systems*, (ed. A. S. Saniuk), Monograph, University of Zielona Góra, Pixel, 2011, p. 30-43, ISBN: 978-83-933843-0-3.

[8] European Commission, Small and medium-sized enterprises, [on-line]: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm>.

[9] HUANG, M., HONGMEI, Y., WANG, X., LAU, H. C. W., 2008. A fuzzy synthetic evaluation embedded tabu search for risk programming of virtual enterprises. *International Journal of Production Economics*, 116, 104-114.

[10] JAKABOVA, M., HRABLIK CHOVANOVÁ, H., URDZIKOVA, J., Project management as an instrument in environmentally oriented business. In: *Towards a Green Economy: Young Researchers Perspective*, Prague, Litomysl Seminar Publishing, 2010. ISBN: 978-80-86709-16-1, s. 26-31.

[11] MICHAŁOWSKI, W. (2010), Praktyczne metody analizy i interpretacji odchyleń budżetowych w działalności firmy produkcyjnej, [on-line]: <www.columb-controlling.com> Internetowy serwis controllingowy, 10.09.2010.

[12] MILES, R., SNOW, C., 1986. Network organization: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28, 62-73.

[13] NOHRIA, N., ECCLES, R. G., 1992. Networks and organizations: structure, form and action. *Harvard Business School Press*, Boston.

[14] NOMDEN, G., DURK-JOUKE VAN DER ZEE, 2008. Virtual cellular manufacturing: Configuring routing flexibility. *International Journal of Production Economics*, 112, 439-451.

[15] PAŃKOWSKA, M. B., 2008. Sustainability of virtual collaborative networks.

[16] SANIUK, A., SANIUK, S., WITKOWSKI, K. (2010), Using Activity Based Costing in the metalworking processes, In *METAL 2010: 19th International Metallurgical and Materials Conference*. Ostrava: TANGER, Ostrava, Czech Republic, EU, ISBN 978-80-87294-17-8.

[17] SANIUK, S., SANIUK, A., 2009. Production orders' planning in a network of small and medium sized enterprises. *Contemporary problems in managing production and services supporting manufacturing processes*. Series of monographs, Łódź, 31-38.

[18] SANIUK, S., SANIUK, A., 2008. Rapid prototyping of constraint-based production flows in outsourcing. *Advanced Materials Research* [online]. Vol. 44-46, 355—360. <<http://www.scientific.net/0-87849-376-x/355/>>.

[19] ŚWIDERSKA G. K. (2010), *Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza*, Difin, Warszawa.

[20] URDZIKOVÁ, J., MOLNÁROVÁ, D., Customer - the key to competitive advantage. In: *Management, Economics and Business Development in the New European Conditions: IV. International Scientific Conference*. Brno, 26.-27.5.2006, Brno, University of Technology, 2006, CERM, 2006, ISBN 80-7204-454-0.

[21] VOZŇÁKOVÁ, I., SIKOROVÁ, A., LENORT, R. Business Process Management. In *Information Technologies in Economics and Innovative Management*. Cracow: AGH University of Science and Technology Press, 2007, s. 177-183, ISBN 978-83-7464-155-5.

[22] VERWIJMEREN M., 2004. Software component architecture in supply chain management, *Computers in industry*, 53, 165-178.

[23] WILLIAMSON, O., Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, October 1979, p. 233-261.

[24] WYRZYCHOWSKI, M., Jak przyspieszyć rozwój małych i średnich firm produkcyjnych, *Network Magazyn*, 2011.

[25] TUMA A., 1998. Configuration and coordination of virtual production networks.

International Journal of Production Economics,
56-57, 641-648.

[26] Ministerstwo Gospodarki, Polska 2011.
Raport o stanie gospodarki, Warszawa 2011.

Author

Eng. Anna Saniuk, Ph.D.

University of Zielona Góra

Faculty of Mechanical Engineering

Institute of Computer Science and Production
Management

E-mail: a.saniuk@iizp.uz.zgora.pl

CURRENT CHALLENGES IN FINANCIAL MANAGEMENT OF PRODUCTION ENTERPRISES

Anna Saniuk

Abstract: In this article, the latest challenges of financial management in manufacturing enterprises are presented. The crisis on the world market means that financial management has taken a highly important role in today's enterprise. Liquidity and strong price pressure has forced producers to apply new methods and solutions that allow reductions in both the time taken in company processes and costs.

Adaptation of a product to customer needs plays a key role in the production enterprise, which means the quick and cheap manufacture of good quality products. To save time and reduce the cost of manufacturing products, a company can be seen as a set of business processes, which generate costs and use resources. Business Process Management is therefore very popular in manufacturing enterprises.

It can be seen that there is a need for highly accurate planning and budgeting of costs, based on data from the operating manufacturer's system, and systematic and detailed control of implementation of the plan, detecting and analyzing deviations. Many enterprises use Activity Based Budgeting, which allows the very precise calculation of indirect costs.

The situation on the market is changing very quickly. Because of this, many companies implement the Balanced Scorecard - a tool which enables the company to implement their strategy. The Balanced Scorecard should be worked out after the formulation of strategy and before specifying actions to implement it.

Production enterprises can try cost-saving through outsourcing the manufacture of certain elements of the products or services to specialized entities, which are able to conduct such activities more cheaply and quickly. The basis for determining the range of tasks of the company should not be technological considerations, but the amount of costs which must be paid in respect of the implementation of that task.

Manufacturing enterprises are now more specialized and consist of small and medium enterprises. They therefore very often form manufacturing networks to realize production orders better, faster or more cheaply.

Key words: Financial management, manufacturing enterprise, business process, budgeting

JEL Classification: M21

MAKROEKONOMICKÉ ZMĚNY SOUČASNOSTI, ANEB MNOHO POVYKU PRO NIC?

David Martinčík, Martin Polívka

ÚVOD

Frekvence používání slova ekonomická krize roste v současnosti, nadneseně řečeno, nade všechny meze. Při vyhledání slovního spojení „economic crisis“ v textech ne starších než rok vrátí google neuvěřitelných cca. 200 milionů výsledků. Takovouto inflaci určitého slova bychom mimo obor ekonomie hledali velmi těžko. Domněnka, že zažíváme ekonomickou krizi, vede k úvahám, že prožíváme období velkých ekonomických změn zejm. na makroekonomické úrovni. Slovo krize znamená: rozhodnou chvíli, vyvrcholení a zlom děje nebo činnosti [7]. Další, méně radikální význam je: naléhavá, obtížná a nebezpečná situace [8]. Nesnižujeme závažnost současné ekonomické situace, ale slovo „krize“ by mělo zůstat vyhrazené pro používání ve svém správném významu. Pro porovnání lze uvést obvyklé používání slova krize ve slovním spojení „krize podniku/firmy,“ které je v odborné literatuře definováno jako taková situace podniku, „kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, ... čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat.“ [15, s. 101]. I pokud situace nedospěje k extrémnímu závěru, je krize každopádně významnou překážkou při dosahování cílů podniku. Je zřejmé, že slovní spojení „krize ekonomiky“ nebo „ekonomická krize“ nic tak fatálního neznamena. O ohrožení cílů ekonomiky můžeme těžko hovořit (pokud se dá konstatovat, že cílem ekonomiky je uspokojování potřeb jejích obyvatel, je těžké uvěřit, že by tento cíl neměl být naplňován i v budoucnu) a totéž platí o ohrožení samotné existence tržní ekonomiky (o tom uvažují snad pouze zastánci levicového extremismu). Nicméně používání slov je věcí názoru každého autora, a pokud chce někdo označovat současnou ekonomiku jako ekonomiku v krizi, nelze to zakazovat.

Naším názorem je to, že současná světová ekonomická situace není sice nijak perfektní (na druhou stranu, co ale je možné za perfektní vůbec objektivně označovat), ale slovo krize je příliš silné, protože nehrozí žádný zlom děje nebo činnosti. Hospodářskou stagnaci či pokles, což je považováno za hlavní symptomy hospodářské krize, lze totiž chápat také v pozitivním smyslu – totiž jako ozdravný proces ekonomiky, kdy je napravována neadekvátní struktura ekonomiky, která není dále udržitelná vzhledem k preferencím lidí. Jaké makroekonomické změny tedy zažíváme v současnosti a jaký mají dopad na firemní sektor? Nechceme popisovat bídný stav veřejných financí ve většině zemí světa a z toho plynoucí nižší objem veřejných zakázek. To má samozřejmě na hospodářské výsledky firem negativní dopad, ale druhá strana této mince vypovídá o tom, že firmy již rozhodný objem veřejných zakázek vyinkasovali již dříve v dobách tzv. ekonomického růstu. Jediné skutečné makroekonomické změny, které se dějí, jsou změny dlouhodobého charakteru, změny pozvolné, které mají ovšem na firemní sektor obrovský dopad. Mění základní principy podnikání, ale protože jsou „plíživého“ charakteru, ani je obvykle nezaregistrujeme. Cílem tohoto příspěvku je tyto změny identifikovat a připomenout tak jediný princip fungování svobodné tržní ekonomiky – specializaci a výhody z následné směny, který je podle nás jedinou příčinou dlouhodobých makroekonomických změn.

1 VÝLET DO HISTORIE

1.1 STRUČNÉ HOSPODÁŘSKÉ DĚJINY LIDSTVA

Výhody vzájemné ekonomické závislosti si lidé uvědomili hned krátce poté, co začali chodit zpřímá a začali opracovávat primitivní nástroje. Specializace na konkrétní činnosti, jež člověku „jdou od ruky“ lépe než jiné, a následná směna

přebytků za přebytky někoho jiného, umožní v důsledku vyšší spotřebu a užitek než samozásobitelství. Tuto jednoduchou úvahu, navíc neustále potvrzovanou reálnou zkušeností, si lidé skutečně velmi rychle osvojili. Lidé proto nepřestali obchodovat ani v dobách, které rozvoji obchodu vůbec nepřály. V historii se stále střídala období příznivá pro odstraňování bariér vzájemné ekonomické spolupráce a vytváření vzájemné závislosti s obdobími shora řízených opačných tendencí.

První zřetelně příznivé období je možné datovat do období starověku. Každou dobovačnou válku je z ekonomického pohledu možné označit za silovou formu odstraňování vzájemných bariér, která přináší pozitivní efekt poválečné vzájemné spolupráce. Uvedeme-li konkrétnější příklady, pak je nepochybné, že se tyto tendence objevují v období helenismu a později za římské říše. V obou těchto případech byl prakticky celý tehdy známý svět ovládnut jednou mocností, což s sebou neslo i jeho poměrně úzké propojení – díky budování silnic a sítím kurýrů se masivně zkracovaly doby nutné pro předání zpráv, rozšiřoval se vzájemný obchod, docházelo k prolínání kultur i náboženství, k budování univerzálního ideálu lidství atd. Jestliže tak dvě velké říše starověku byly z tohoto pohledu jasnými nositelkami tendencí prohlubování vzájemné ekonomické závislosti, pak ve středověku byla situace právě opačná. Jednalo se o období boření ekonomické spolupráce, kdy se jednotlivé státní útvary snažili co nejvíce izolovat. Až na výjimky, jakými byla například Hanzovní města či italské přístavy, je evropský středověk možno označit za období autarkie a uzavřenosti. Opětovný posun směrem k ekonomické spolupráci tak přichází až v 16. a 17. století a je spojen se zámořskými plavbami a budováním koloniálních říší. Opět zde nacházíme řadu tendencí, které jsou mylně vydávány za jevy objevivší se až ve dvacátém století – zkracování vzdáleností, rozšiřování určitých jazyků, expanze západní kultury do celého světa, atd. Odrazem tohoto užšího propojování světa se z ekonomického hlediska stal mimořádný rozvoj obchodu, který byl od konce 15. až do 18. století nejdynamičtějším sektorem evropského hospodářství [18, s. 28].

Tyto tendence koloniálních říší dosáhly svého vrcholu v dosud největším státním útvaru všech dob – britském impériu devatenáctého století. Britské koloniální panství zahrnovalo na svém vrcholu, na přelomu 19. a 20. století, dvacet procent zemského povrchu a čtvrtinu veškeré populace. Ještě zřetelnější byla jeho převaha ekonomická, kdy britský kapitál zprostředkovatně ovládal i mnohé země, které byly formálně nezávislé. Jednotlivá území impéria byla propojena telegrafními kabely, které zajišťovaly spojení během několika minut. Úředníci i vojáci britské koruny byli pak běžně přesunováni z Anglie do Afriky a odtud třeba do Indie. V celém impériu se používal jeden jazyk, jeden stavební sloh, hrály se stejné sporty a vydávaly stejné knihy. Kapitál se mohl díky britským bankám volně a bezrizikově přelévat z jednoho světadílu na druhý. Je tedy zřejmé, že situace v britském impériu byla principiálně totožná se situací současné světové ekonomiky. Vzájemná propojenost britské říše se ovšem v menší míře projevovala i ve zbytku tehdejšího vyspělého světa. Na přelomu 19. a 20. století tak již bohatší občané jednotlivých západoevropských evropských států cestovali do okolních zemí nejen za obchodem či vzděláním, ale i za turistikou. Mezinárodnímu pohybu zboží, kapitálu a osob byly v letech 1870-1914 kladeny pouze malé překážky. Zajímavostí je, že v tomto období docházelo například i k aktivní výměně vědeckých informací mezi akademickými komunitami v jednotlivých zemích. Zásadní přelom v této situaci a dočasný zvrat trendů ekonomické spolupráce představuje první světová válka. Během ní došlo k vzednutí nacionalistických vášní a k přetrhání řady také osobních a institucionálních vztahů. Ani po roce 1918 se potom vývoj nevrátil na původní trajektorii. Opětovnému nastolení klimatu ekonomické spolupráce a z ní plynoucího blahobytu bránila jednak přetrvávající vzájemná nedůvěra mezi aktéry války, jednak neutěšená hospodářská situace v poválečné Evropě a zejména Německu. Tento problém následně ještě vygradoval ve třicátých letech, kdy pod vlivem velké hospodářské krize došlo k nebývalému rozmachu protekcionismu a k vlnám kompetitivních devalvací. Následkem toho se mezinárodní obchod do poloviny 30. let fakticky zhroutil a rozpory mezi státy se ještě

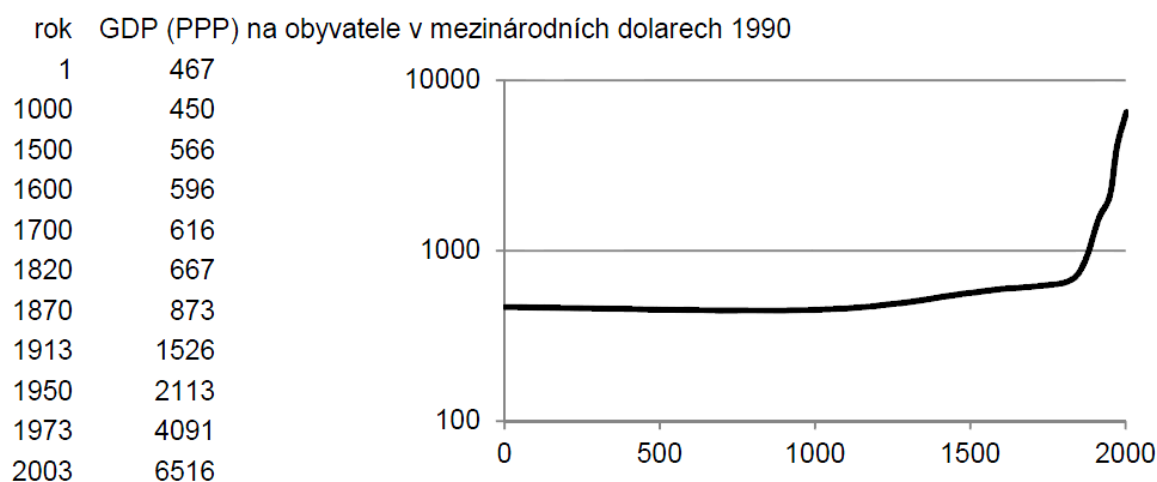
prohloubily. Poválečný hospodářsko-politický vývoj rovněž vyústil ve vznik řady totalitních režimů (nejedná se jen o obecně známé Německo či Itálii, ale rovněž o Pilsudského Polsko, Horthyho Maďarsko či Dolfusovo Rakousko).

Tyto události nakonec vedly k vypuknutí druhé světové války, jejíž následky pro propojení světa byly snad ještě větší než v případě její předchůdkyně. Podíváme-li se na situaci z hlediska ekonomického, pak mezinárodní spolupráce nebyla bezprostředně po válce prakticky vůbec možná – největší dopad mělo rozšíření sféry vlivu Sovětského svazu do střední Evropy, a následné naprosté zpřetrhání vazeb západních zemí s touto oblastí. Druhá světová válka se také stala katalyzátorem rozpadu koloniálních říší. Již v roce 1947 tak skončilo britské panství v Indii a Indočíně a záhy následoval i zánik francouzského vlivu v této oblasti. Británie také postupně opouštěla své sféry vlivu v Africe a dekolonizace černého kontinentu vyvrcholila rokem 1960, kdy získalo nezávislost celkem 17

tamních států (z toho 14 na Francii, 2 na Velké Británii a 1 na Belgii). Vcelku je možno říci, že dekolonizace měla pro oblasti, jež zasáhla, charakter omezení vzájemné ekonomické spolupráce. Sjednocená, právně i obchodně zhomogenizovaná území nahradily ze dne na den skupiny často vzájemně nepřátelských států, z nichž většina alespoň dočasně propadla ekonomickému nacionalismu a autarkním tendencím. Zvrat vývoje k opětovné ekonomické spolupráci tak přichází až v 70. letech 20. století. Od tohoto období potom světová ekonomika směřuje ke stále silnější ekonomické závislosti, ať už ve formě budování jednotlivých regionálních integračních uskupení nebo v podobě všeobecné (jakkoliv pomalé) liberalizace mezinárodního pohybu zboží i výrobních faktorů.

Hrubý domácí produkt resp. jeho historické odhady nejsou jistě dobým ukazatelem vývoje světového hospodářství a blahobytu (užitku) lidí, nicméně pro ilustraci ho uvádíme na obr. 1.

Obr. 4: Odhad vývoje reálného GDP/obyv. ve světě od začátku našeho letopočtu



Zdroj: [9, s. 382, tabulka A.7.]

1.2 STRUČNÉ DĚJINY EKONOMIE

Pokud za první ekonomickou školu budeme považovat Merkantilismus, začneme právě u něj. Velkou inspirací pro rozvoj tohoto ekonomického myšlení byl právě rozvoj mezinárodního obchodu a budování koloniálních říší po zámořských objevech. Pohled merkantilistů na obchod byl však poněkud zjednodušený: obchod považovali za hru s nulovým součtem,

neuvědomovali si hlavní motiv lidského jednání a to snahu přecházet z horšího stavu světa do stavu světa, který je pro člověka lepší, tedy to co později neoklasická a rakouská ekonomie nazvala maximalizací užitku. Přínosy ze směny (každá dobrovolná směna musí přinášet výhody všem zúčastněným stranám, jinak by tuto směnu dobrovolně neučinili) nespatořovali ve zvýšení subjektivní míry uspokojení ale v získání peněz. Tento jejich úhel pohledu na směnu (zejm. me-

zinárodní) byl motivován touhou po expanzivní hospodářské politice. Jedině rostoucí hospodářství bude poskytovat dostatečnou základnu pro výběr daní a spotřebu čistých daňových příjemců – panovníka a nejvyšší šlechty. Protože fiskální výdaje nebyly směřovány do investičních statků a infrastruktury, jedinou možností pro expanzivní politiku bylo zvyšování množství peněz v ekonomice. Požadavky alespoň částečného zlatého krytí a nerozvinutost bankovního systému, který z dnešního pohledu nedokázal dostatečně multiplikovat peněžní bázi, vyústila v nutnost „dovozu“ peněz ze zahraničí. A k tomu měl soužití právě mezinárodní obchod resp. jeho přebytky, které představovaly vlastně jen vynucené zahraniční investice v domácí zemi. „V době kdy veřejná moc nemohla přímo působit ani na úrokovou míru uvnitř země, ani na ostatní podněty k provádění vnitřních investic, byla opatření ke zlepšení salda obchodní bilance jejich jediným přímým prostředkem, který měla veřejná moc, aby zvýšila zahraniční investice. Příliv drahých kovů, vyplývající z příznivé obchodní bilance byl současně jejich jediným nepřímým prostředkem, jak snížit vnitřní úrokovou míru, a tím zvýšit podněty k uskutečnění vnitřních investic.“ [6, s. 317]. Cenou zaplacenou za tuto expanzi byla však ohromná distorze tržních vztahů. „Takzvaná ‚svoboda obchodovat‘ měla mezi merkantilisty přesně tento význam: každý mohl obchodovat s čím chtěl, bez zákazů či nátlaku ze strany státních regulací, ale každá tato aktivita měla být udržována v patřičných mezích prostřednictvím ekonomických odměn a postihů, zbraní moudré vlády.“ [3, s. 296]

Ovšem pořád byla hlavním motivem pro obchod (byť v podmínkách státem preferovaného vývozu a omezovaného dovozu) touha všech lidí zvyšovat si užitky. Z toho pak vyplývaly makroekonomické změny 16. a 17. století dopadající na tehdejší výrobce, které musely být naprosto enormního charakteru. Záplavu levného zahraničního zboží (drahé zboží nebylo žádoucí dovážet) a akcelerující se míru domácí inflace jako důsledek kvantitativního uvolňování je možno uvést jako hlavní z těchto změn. Záplava zahraničního zboží byla nepochybně důsledkem úspěšného snažení se všech lidí o lepší život, neboť rozvoj námořní dopravy toto

umožňoval, avšak akcelerující se míra inflace byla důsledkem provádění expanzivní hospodářské politiky státu.

Z pohledu dnešní ekonomie přijatelnější pohled na specializaci a směnu přináší až klasická politická ekonomie. Jisté pochopení principu směny a výhod z ní plynoucích nalezneme samozřejmě i u Adama Smitha: „Jeden člověk drát vytahuje, druhý jej narovná, třetí jej stříhá, čtvrtý jej zaostřuje, pátý jej nahoře přibrušuje, aby se mohla nasadit hlavička. Zhotovení hlavičky pak vyžaduje dva nebo tři samostatné úkony; nasadit ji je práce sama pro sebe, leštění špendlíků také. Dokonce i napíchat je do papíru je zvláštní řemeslo. A tak je ona důležitá operace výroby jednoho špendlíku rozdělena asi na osmnáct samostatných úkonů. ... Viděl jsem jednu takovou malou manufakturu, kde bylo zaměstnáno jen deset lidí, a kde proto někteří z nich vykonávali dva nebo tři samostatné úkony. Ale přes to, že byli velmi chudí, a proto nebyli nijak zvlášť vybaveni nutnými stroji, vyrobili všichni dohromady, když se přičinili, asi dvanáct liber špendlíků denně. Na jednu libru připadá více než čtyři tisíce špendlíků střední velikosti. ... Kdyby však pracovali každý zvlášť a žádný nebyl tomuto řemeslu vyučen, jistě by žádný z nich nebyl dokázal vyrobit za den ani dvacet špendlíků, a snad ani jediný.“ [14, Kniha 1 s. 30.] Pozn.: Tento slavný příklad uvedený hned na začátku veleslavného *Bohatství národů* je vlastně plagiátem. Smith a již dříve také Adam Ferguson v roce 1767 v *Eseji o dějinách občanské společnosti* si tento příklad půjčili z francouzské *Encyclopédie* z roku 1755, konkrétně z článku *Epingles* (špendlíky), který zmiňuje právě 18 rozdílných operací, zatímco v Anglických manufakturách na špendlíky bylo obvyklé používat rozdílných výrobních operací 25! [13, s. 443]

Smith sleduje produkci a ví, že jediným smyslem a účelem veškeré produkce je spotřeba. Dělbou práce a z ní plynoucí směnu již chápal jako hru s pozitivním součtem, v níž vyhrávají všichni, neboť výhra neplyne z přebytku obchodní bilance, nýbrž z dělby práce. Proto Smith proti merkantilistické doktríně obchodní bilance postavil doktrínu svobody obchodu. Na druhou stranu však dodává: „Očekávat ve Vel-

ké Británii úplné obnovení svobody obchodu není ovšem o nic méně nesmyslné než doufat, že se tam jednou zřídí nějaká Oceana nebo Utopia. Nezdolatelný odpor tomu kladou nejen předsudky společnosti, ale i soukromé zájmy mnoha jednotlivců, a ty jsou ještě mnohem nepřemožitelnější. [14, Kniha 4 s. 50.] Je ovšem nutno dodat, že v tomto ohledu se Smith neukázal být dobrým prorokem. Ve druhé polovině devatenáctého století se totiž britská politika zcela jasně orientovala na zajištění volného obchodu. Období 1850-1914 je tak některými britskými historiky označováno jako „věk liberalismu“. [10, srov. s. 410-454]

Adam Smith ovšem není vychvalován pro svou originalitu, ale pro propracovanost svého přístupu. Většinu myšlenek převzal od svých předchůdců. Už Samuel Fortrey v roce 1673 píše o tom, že je lépe vyvážet věci, které jsou levné doma a drahé v zahraničí, protože takto z obchodu získáme více a naši zem pak lze použít na produkci právě tohoto statku (miněno dobytek) a nikoli na jiný (obilí), kterého se nám nedostává. Za utržené peníze si pak koupíme obilí, které bychom vypěstovali doma, a ještě nám mnoho peněz zbude [1, s. 14]. Další popis užití výhod z dělby práce podává v roce 1701 Henry Martyn: „Zaměstnávat zde více lidí, než je potřeba na produkci toho samého ve Východní Indii, není jen zaměstnat mnoho práce bez zisku, je to též ztráta toho, co tyto mnohé ruce jinde mohly vyrobit ku prospěchu království“ a „Východní Indie nezničí žádnou prosperující anglickou výrobu, nezruší žádnou práci, kterou bychom si měli přát zachovat.“ [5, s. 58]. Jacob Vanderlint v roce 1732 píše, že volný obchod s Francií by byl Anglii velmi prospěšný, protože by bylo možné kupovat jejich levné výrobky a až by nakonec zlato vyvážené tímto z Anglie do Francie zvýšilo cenovou hladinu tam a způsobilo její pokles doma, byli by i Angličtí producenti schopni vyrábět za stejné ceny [17, s. 46]. Později David Hume označuje žárlivé hlídání platební bilance a obavy vyspělých států z následků toho že by jim jejich zlato a stříbro uteklo pryč za nepodložené [4].

Na specializaci založený Smithův koncept absolutních výhod otevřel cestu pro bezprecedentní a dodnes živý argumentační podklad pro

podporu svobodného obchodu a vzájemné ekonomické spolupráce, pro teorii komparativních výhod. Dva roky před tím, než se tato teorie objevila u Davida Ricarda (kterému je obvykle autorství připisováno), vydal v Londýně v roce 1815 Robert Torrens *Esej o mezinárodním obchodu s obilím*, kde mj. uvádí: „*Předpokládejme, že v Anglii je neobsazená oblast, kde může být vypěstováno obilí s tak malými náklady na práci a kapitál, jako je tomu v Polsku. V takovém případě by ten, kdo by tuto půdu obdělával, mohl prodávat obilí v Anglii tak levně, jako se tomu děje v Polsku; a zdá se přirozené předpokládat, že pokud by se kapitál mohl ubírat tím nejvýhodnějším směrem, bylo by ho využito k pěstování obilí v Anglii, raději než ho dovážet z Polska, kde je za stejnou základní cenu avšak nyní navýšenou přepravními náklady. Ale tento závěr, jakkoli zřejmý se na první pohled může zdát, se naopak při bližším prozkoumání může ukázat jako zcela mylný. Pokud by Anglie disponovala takovým stupněm znalostí v manufakturní výrobě, že by s libovolným množstvím kapitálu dokázala vyprodukovat tolik látky, za niž by polský producent byl ochoten dát více obilí, než by s tím samým kapitálem dokázala vypěstovat Anglie ze své vlastní půdy, tak část její půdy, stejné či dokonce lepší než té Polské, zůstane ladem a část její spotřeby obilí bude dovezena z Polska.*“ [16] Jediné co této pasáži chybí na kráse je vyslovené srovnání poměrů nákladů v jednotlivých zemích, čímž by bylo dílo dovršeno a teorie kompletní.

Makroekonomické změny 18. a 19. století nepochybně velmi silně ovlivnily tehdejší výrobce. Nejprve rozvoj manufakturní výroby znamenal postupný zánik „cechovního“ uspořádání výroby a pozdější nástup průmyslové revoluce zase znamenal zánik manufaktur. Docházelo k radikálním změnám v ekonomice venkovských oblastí, agrární krize z nadvýroby iniciovaly masivní urbanizaci i emigraci. Vznikla zcela nová vrstva průmyslových dělníků, která se v řadě zemí během několika desítek let stala nejpočetnější skupinou obyvatelstva. Touha lidí mít větší užítky vedla k rozšiřování produkce, k novým vynálezům a k pozvolné ale v konečném důsledku zásadní změně uspořádání trhů. Je nezpochybnitelné, že tyto zásadní strukturální změny byly mnohem větší než ja-

kékoliv dílčí korekce, kterým čelí současné světové hospodářství.

2 MAKROEKONOMICKÉ ZMĚNY 20. A 21. STOLETÍ

Tato kapitola vychází z prací Roberta Reicha [11] a [12]. Obsahuje výklad ekonomických proměn rozvinutého kapitalistického světa, který přijímáme za vlastní. Vyhýbáme se však hodnocení konkrétních návrhů možných řešení (např. Reichem navrhované pojištění firem před krachem financované Tobinovou daní a další návrhy). Naším názorem je, že v problematice postupných ekonomických změn, jakožto logického důsledku přirozené snahy lidí o lepší život, by se stát ani nikdo jiný neměl angažovat. Snaha obracet kormidlo spontánního tržního vývoje je začátkem cesty do otroctví, tak jak ho popsal F. A. Hayek [2].

2.1 PODNIK V PRVNÍCH DVOU TŘETINÁCH 20. STOLETÍ

Důsledkem průmyslové revoluce a s ní spojených nových vynálezů byl zrod obřích korporací. Rozvoj standardizované výroby a růst nabídky zboží vedl k poklesu cen a zvýšení životní úrovně obyvatelstva. Klesající zisky pak byly motivem ke spojování jednotlivých podniků. Tyto obří korporace poté tvoří jádro národních ekonomik, dokonce jsou s národní ekonomikou přímo ztotožňovány a získávají postupně také politický vliv, kdy jejich manažeři jsou jmenováni do čelních funkcí (např. v roce 1950 se prezident společnosti General Electric stal šéfem „nezávislého“ vládního úřadu pro obranu a mobilizaci a v roce 1953 se prezident společnosti General Motors stal ministrem obrany). Obří korporace jsou schopny vyrábět zboží pro masovou spotřebu a vytváří si síť svých subdodavatelů. Organizace je liniového charakteru, důraz je kladen na loajalitu a poslušnost, vlastní kreativní myšlení není příliš podporováno. Korporace se postupně naučily žít v „symbióze“ s odbory, vyjednávání o výši mezd se stalo pravidelným a vyústilo v jejich pozvolný, ale vytrvalý růst. Korporace však měly vždy prostor pro zvýšení cen svých výrobků, a tak neklesaly jejich zisky. Vlády se snažily korporace podporovat jak svojí mikroekonomickou politikou

(např. nízké úroky z hypoték a tedy podpora poptávky po bydlení) tak makroekonomickou politikou (keynesiánské vyhlazování hospodářských cyklů). Státní školství připravovalo děti na výrobní proces v korporacích, což lze považovat za podporu největší. V období studené války (ale samozřejmě i dříve) získávali korporace všechny obranné zakázky a tím od vlády vlastně dostávaly prostředky na výzkum a vývoj.

Vyspělé země postupně procházely po druhé světové válce obdobím silné reálné konvergence, což pro obří korporace znamenalo, též v souvislosti s postupnou liberalizací mezinárodních ekonomických vztahů mezi vyspělými zeměmi, zostření mezinárodní konkurence. Tyto korporace se proto z původně „národně uzavřených“ začali přeměňovat na „síť podniků“, opouštěli masovou velkovýrobu a přecházeli na specializovanou výrobu. Obecně se stále více kladl důraz na vysoké zhodnocení podniku. To ovšem není nic jiného než opět přirozený důsledek snahy lidí o směřování do lepšího stavu světa, o větší užitky, které jim umožní jedinečnější specializace, směna a tedy vzájemná ekonomická závislost. Tento trend změny chování podniků se zřetelně začal projevovat v 70. letech. Pro podniky toto přináší výhody ve vyšších cenách jejich specializovaných výrobků, které nemohou být tak snadno napodobeny. Od přelomu 60. a 70. let tak začíná nová etapa fungování podniků – tzv. Nová ekonomika. Pozn.: pojem Nová ekonomika se také používá pro označení bubliny v souvislosti s rozvojem informačních technologií v 90. letech. Nadnesenost tohoto názvu však jasně prokázalo splasknutí této bubliny hned na začátku nového tisíciletí.

2.2 PODNIK V NOVÉ EKONOMICE

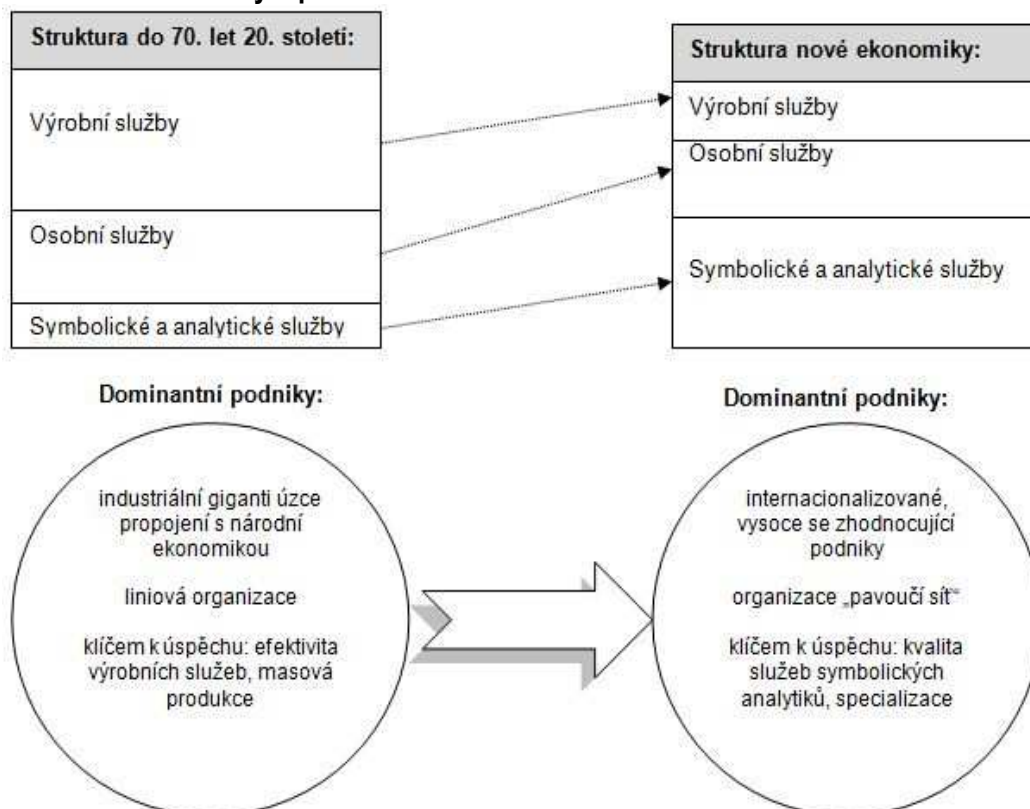
Podniky úspěšné v Nové ekonomice mají tři nové typy zaměstnanců: řešitele problémů (techniky, výzkumníky a inovátory), identifikátory problémů (marketéři, kteří pomáhají zákazníkům pochopit jejich vlastní potřeby) a strategické zprostředkovatele (přesouvají informace mezi předchozími skupinami, dále také ředitelé nákupu a zásobování). Struktura tohoto vysoce se zhodnocujícího podniku je „pavoučí síť“, kde uprostřed stojí strategičtí zprostředkovatelé a na okrajích dodavatelé vstupů. V každém bodě

pracuje malý počet lidí a neustále se vytváří nové body a „každý bod v podnikové síti představuje jedinečnou kombinaci schopností“ [11, s. 131].

Od 70. let se postupně velké korporace štěpí na menší, kde důležitější než hmotná aktiva jsou aktiva nehmotná – zejm. dobré jméno a porozumění zákazníkovi. Vznikají tím mezinárodně fungující pavoučí sítě a podnik tak může kombinovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců v celosvětovém měřítku. Standardizovaná výroba a s ní spojená pracovní místa se naopak stěhuje do rozvojových zemí. Tím se také zvyšuje mezinárodní směna a vzájemná závislost. Zisky plynou především z toho, kdo dokáže dělat věci buď lépe (specializovaná výroba ve vyspělých zemích) nebo levněji (masová výroba v rozvojových zemích), bez ohledu na geografickou lokalizaci výroby. Korporace nejsou vlastněny výhradně rezidenty domácí země, ale to na bohatství národa nemá vliv.

Není už totiž důležité, který národ korporace vlastní, ale který národ má občany schopné uspět v celosvětové konkurenci. Záleží tedy na tom, kde se nacházejí řešitelé problémů, identifikátoři a strategičtí zprostředkovatelé a příliš nezáleží na tom, kdo podnik vlastní. Dříve možná relevantní pojem konkurenceschopnost států postavený na ziskovosti obřích korporací ztrácí postupně svůj smysl a může být nahrazen pojmem konkurenceschopnost pracovních sil daného státu. V celosvětových podnikových sítích jsou vykonávány tři druhy činností – běžné výrobní služby (rutinní práce, kde mzda je určena počtem hodin nebo vyrobených kusů – dělníci, mistři, úředníci), osobní služby (mzda je také určena počtem hodin) a symbolické a analytické služby (již zmíněné tři nové typy zaměstnanců: řešitelé a identifikátoři problémů a strategičtí zprostředkovatelé – finančníci, softwaroví odborníci, manažeři, výzkumní pracovníci).

Obr. 5: Proměna ekonomiky a podniků



Zdroj: vlastní podle [11] a [12]

Symboličtí analytici pracují se symboly (data, slova, myšlenky, prezentace) a vytvářejí různé zprávy, návrhy, interpretace, scénáře a projekty

s nimiž obchodují po celém světě. Obsah jejich práce je obvykle těžko sdílitelný a jejich příjem závisí na kvalitě, originalitě, chytrosti a rychlosti.

Pracují v týmech složených z různých národností, které bývají napojeny na větší podniky, ale jsou na nich mnohem méně závislí než pracovníci běžných výrobních a osobních služeb. „Prestižní“ školy připravují děti právě na práci symbolických analytiků – učí je zejména práci v týmech a samostatnému myšlení, abstrakci, systémovému a experimentálnímu přístupu. Trh práce symbolických analytiků je více proměnlivý, častěji pracují na vlastní pěst a mají proto více zodpovědnosti za své příjmy. Jejich práce je důležitější než práce v oblasti výrobních služeb, tato práce se dá snadno nahradit stroji nebo je možné výrobu přesunout do rozvojového světa. Pracovníci výrobních služeb se proto ve vyspělých zemích přesouvají do sektoru osobních služeb, takže nabídka jejich práce roste rychleji než poptávka po nich.

Od přelomu 20. a 21. století se v Nové ekonomice uplatní pouze ti lidé, kteří umí generovat inovace a uplatní se pouze takové podniky, které umí takové lidi najmout. Inovace jsou stěžejní zbraní v konkurenčním boji. Díky moderním technologiím je možná větší variabilita výrobků, zákazník má zároveň díky internetu větší možnost výběru a podniky jsou tak pod mnohem větším tlakem. Náklady na nalezení nového zákazníka jsou velké, naopak zákazník si může snadno nalézt jiného výrobce, a ti jsou pak na svých zákaznících daleko více závislí než dříve. Podniky jsou tedy více závislé na své dobré pověsti, na síle své značky. Z toho vyplývá stále se zvyšující se poptávka po symbolických analyticích. *„Nabídka kreativních inovátorů podněcuje ještě větší poptávku po nich. A tím, jak roste poptávka po tvůrčích inovátorech, roste také finanční ohodnocení těchto lidí, protože nabídka ji nemůže uspokojit.“* [12, s. 90-91] Jádrem inovací vytvářejí dva typy osobností. Prvním z nich jsou kejkliři, kteří vidí nové možnosti, které nebyly nikdy předtím objeveny a následně je prozkoumají a rozvíjí. Pracují s technologiemi, hudbou, filmem, zaměřují se na práci s prostředím nebo věcmi. Inspiraci čerpají z technologie, vědy, výtvarného umění, literární formy, ze systému symbolů nebo z jiných inspirujících alternativ. Přicházejí s novými myšlenkami a analýzami. Mezi kejkliře patří umělci, vynálezci, projektanti, inženýři, vědci, spisovatelé, skladatelé apod. Druhým

typem jsou cvokačky, tedy lidé, kteří ví, co by si lidé mohli přát. Ve své práci se nechávají ovlivnit lidmi, zákazníky, vylepšují hmotné výrobky přidáním nehmotných hodnot jako je image a přitažlivost. Cvokačkami jsou marketéři, vyhledávací trendů, poradci, producenti apod. Kejkliři rozumí podstatě věci a cvokačka rozumí lidem. Dobrý podnikatel musí mít schopnosti obou těchto typů a také v podniku musí být oba typy symbolických analytiků správně zastoupeny.

V současné ekonomice se pracovní místa velmi rychle mění, zatímco v období velkovýroby byla stabilní. Roste počet zaměstnanců na volné noze a počet e-podnikatelů. Lidé jsou také více závislí na „pružných“ penězích jako jsou granty a projekty. V Nové ekonomice jsou mzdy zaměstnanců více určovány jejich hodnotou pro zákazníka než jejich postavením v hierarchické struktuře podniku.

Tento vývoj ekonomiky a fungování podniků není ani dobrý ani špatný, je pouze nevyhnutelným důsledkem touhy lidí po lepším životě. Nová ekonomika v tomto tedy vychází člověku vstříc, pokud je právě v roli spotřebitele. Může spotřebovávat nové výrobky a služby z celého světa, nové výrobky, které se rodí z enormního a všude přítomného inovačního procesu. Spotřebitel zkrátka za své peníze požaduje od výrobců výkony. Pokud se však tentýž člověk nenachází v nákupním centru nebo nenakupuje prostřednictvím internetu, ale je ve svém zaměstnání, dopadne na něho druhá strana této mince – výkony jsou vyžadovány právě po něm. A jen na něm záleží, jak v konkurenci ostatních uspěje. Nerovnoměrné rozdělení příjmů je právě důsledkem úspěchu či neúspěchu v této konkurenci. Na tyto důsledky nelze pohlížet jako na něco špatného, protože jsou pouze důsledkem přirozené snahy lidí o co největší užitky. Rovnoměrné rozdělení příjmů je možné zajistit pouze za drastického snížení užitku naprosté většiny lidí.

ZÁVĚR

Článek popisuje základní proměny fungování vyspělých ekonomik ve 20. a na počátku 21. století, s důrazem na měnící se podstatu fungování podniků. Makroekonomické změny probíhaly v každé historické době. Těžko si dnes

dokážeme představit razanci změn, které nastaly v jednotlivých starověkých městech poté, co byly mezi nimi „prošlapány“ obchodní stezky. Jaká obrovská změna struktury ekonomiky a hlavně samotného fungování výrobců musela nastat? Kolik výrob bylo nahrazeno jinými? K vysvětlení příčiny všech těchto změn stačí pouze uvědomění si výhod ze směny. Touha lidí po lepším životě vede ke stále větší specializaci a směně. Z toho plyne veškerý technologický pokrok a rostoucí inovační výkonnost úspěšných podniků. Pokud budeme porovnávat životní úroveň dnes a před několika lety (je jedno kolika), musíme vždy odpovědět, že dnes je lepší, protože vše je pouze výsledek lidského jednání, motivovaného touhou po lepším životě. Toto tvrzení nelze ovšem konkretizovat na každého jednotlivce, platí pouze v průměru. Vždy se najde někdo, kdo je neúspěšný v konkurenci, kterou sám jako spotřebitel podněcoval!

Kdo dočetl až sem, jistě promine, že jsme se, někdy až křečovitě, vyhybali používání amorfního termínu globalizace. Podle našeho názoru je globalizace zbytečné označení pro proces, který probíhal od pradávna a vždy přinášel makroekonomické změny a měnil podstatu fungování podniků. Dnešní situace označovaná za krizi je pouze malá (i když po letech uměle přizívaného růstu jistě tak příjemná jako ranní kocovina) vlnka v neustále tekoucím proudu ekonomického vývoje, která vůbec nemění charakteristické rysy fungování celých ekonomik a podnikání. Jedná se pouze o nápravu špatné struktury ekonomiky, která neodpovídá preferencím lidí. Proto musí docházet k rušení dále neefektivních výrob, kdy nemohou přežít všichni. Na druhou stranu se otevírá prostor pro nové inovující podniky. Dnešní stav ekonomiky není v tomto smyslu tedy nijak výjimečný a odpovídá dávno nastoupenému trendu vzájemné ekonomické závislosti a realizace výhod ze specializace a směny.

LITERATURA

- [1] FORTREY, S. *England's Interest and Improvement*. London: J. Field, 1664.
- [2] HAYEK, F. A. *Cesta do otroctví*. Praha: Academia, 1990. ISBN 80-200-0264-2.

- [3] HECKSCHER, E.: *Mercantilism*. London: George Allen & Unwin, 1935, citováno v [5, s. 47]
- [4] HUME, D. *Political Discourses, Of the Jealousy of Trade*. 1752. Dostupné z: <http://www.archive.org/details/humespolitical00/humeuoft>
- [5] IRWIN, D. A. *Against the Tide: An Intellectual History of Free Trade*, Princeton University Press, 1997. ISBN 978-0691058962.
- [6] KEYNES, J. M. *Obecná teorie zaměstnanosti úroku a peněz*. Praha: Nakladatelství československé akademie věd, 1963
- [7] KOLEKTIV, *Malý encyklopedický slovník A – Ž*. Praha: Academia, 1972. ISBN 505-21-855.
- [8] *Macmillan Dictionary* [online]. Macmillan Publishers Limited 2009–2011. [cit. 2011-10-14]. Dostupné z: <http://www.macmillandictionary.com>
- [9] MADDISON, A. *Contours of the World Economy, 1–2030 AD. Essays in Macroeconomic History*, Oxford University Press, 2007. ISBN 978-0-19-922721-1.
- [10] MORGAN, K. O. a kol. *Dějiny Británie*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2002, ISBN 80-7106-347-9.
- [11] REICH, R. B. *Dílo národů: Příprava na kapitalismus 21. století*. Praha: Prostor, 1995 ISBN 80-85190-34-6.
- [12] REICH, R. B. *V pasti úspěchu: diagnóza kapitalismu 21. století*. Praha: Prostor, 2003 ISBN 80-7260-096-6.
- [13] ROTHBARD, M. N. *Economic Thought Before Adam Smith An Austrian Perspective on the History of Economic Thought Volume I*, Edward Elgar Publishing Ltd., 1995.
- [14] SMITH, A. *Pojednání o podstatě a bohatství národů*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1958.
- [15] SYNEK a kol., *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-736-7.
- [16] TORRENS, R. *Essay on the External Corn Trade*. London: J. Hatchard, 1815.
- [17] VANDERLINT, J. *Money Answers All Things*. London: T.Cox, 1732. [on-line] Archive for the History of Economic Thought. Dostupné

z: <<http://socserv.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/vanderlint/money>>

[18] ŽÍDEK, L. *Dějiny světového hospodářství*. 2. rozšířené vydání, Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, ISBN 978-80-7380-184-7.

Autoři:

David Martinčík, JUDr. Ing.

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra ekonomie a kvantitativních metod

E-mail: martinci@kem.zcu.cz

Martin Polívka, Bc.,

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

E-mail: polivkam@students.zcu.cz

MACROECONOMIC CHANGES TODAY OR MUCH ADO ABOUT NOTHING?

David Martinčík, Martin Polívka

Abstract: The article describes the only historical cause of economic development that is people's desire for a better life, for a greater utility. Macroeconomic changes were still happening in the history and impacted on the manufacturers as a result of this natural human characteristic. This is shown in both the excursion into the economic history and into the history of economic thought. The second part of the article is based primarily on the work by Robert B. Reich and describes the gradual transformation of the economy and business in the last third of the 20th century and at the beginning of the 21st century. Standardized mass production is transformed into a specialized production and symbolic and analytical services are playing an increasingly important role in it. Traditional manufacturing services are moving to developing countries and personal services sector faces the excess of employees. In this new economy can succeed only companies that are able to hire a "symbolic analysts" - innovators. Competition is constantly stepped up by consumer's desire for new and better products and those consumers are to come under more pressure when they are in the role of employees. From this long-creeping process point of view the current world economic crisis appears to be only a petty affair, with all its negative impacts on the whole economy and individual businesses also. Currently we live in a period of a correction of the bad structure of economy that doesn't meet people's preferences. This fully corresponds to the long run trend of the rising economic interdependence and benefits resulting from it.

Key words: Benefits of trade, changes in business, macroeconomic changes, Reich Robert Bernard, trade and interdependence

JEL Classification: B10, N01, O12, P17

VÝVOJ POJETÍ INOVAČNÍHO PROCESU PODNIKU

Ondřej Žižlavský

ÚVOD

Během počátku 20. století proběhl zvrát v rozvoji přírodních věd, který vytvořil teoretický základ pro prudký rozvoj techniky. Z této doby jsou známy důležité objevy teoretické a jaderné fyziky, organické chemie, kybernetiky apod. *Mezi nejvýznamnější vědce tohoto období patří Einstein, Bohr, Heisenberg, Wiener aj.* V této době vzniká nová kvalita vztahů mezi rozvojem vědy a techniky. Technická empirie jako zdroj vývoje technického objektu se odsouvá do pozadí a technika se tak stává uplatněním přírodní vědy v praxi. Rozvoj vědy není nadále jen následkem stavu a potřeb techniky, ale ve svém předstihu je základem a zdrojem techniky. Nejtypičtějším vynálezem automatizační etapy je počítač a jeho propojení do sítě. Je to třetí velký vynález informatiky. Další typické vynálezy období automatizace jsou atomová energetika, plasty, kosmonautika, totální telekomunikace, biotechnologie atd. Tyto technické objekty jsou v současné době označovány jako „high tech“ [10].

Ekonomika 21. století bude mít charakter znalostní, informační a inovativní ekonomiky, např. [1], [2], [3], [5], [13]. Bude tedy postavena na znalostech a zkušenostech, na tvůrčí činnosti a kvalifikaci. Rozhodující úlohu v ní nepochybně sehraje vzdělávání, ale i výzkum a vývoj. V současné době, kdy probíhá změna paradigmatu industriální versus znalostní, je třeba opustit lineární model inovačního procesu, ale naopak chápat ho ve smyslu kontinua, např. [2], [6], [8].

Cílem tohoto článku je nastínit vývoj pojetí inovací od okamžiku, kdy se tento pojem oficiálně vyskytl a byl zaveden do vědy a praxe. Samotný pojem „inovace“ se objevil začátkem 20. století a autorem, který se tímto pojmem intenzivně zabývá, byl rakouský ekonom, původem z Moravy, Joseph A. Schumpeter. Na jeho dílo následně navázala celá řada dalších odborníků.

1 SCHUMPETEROVO POJETÍ

Joseph A. Schumpeter, duchovní otec oblasti ekonomické teorie o inovacích, chápe inovace jako:

- Zavedení nového produktu (neznámého pro jeho spotřebitele) nebo kvalitativně nových vlastností již existujícího produktu.
- Zavedení nového způsobu výroby, tj. metody dosud nepoužité v daném odvětví, která však nemusí být nutně založena na novém vědeckém objevu.
- Otevření nového trhu, tj. trhu dosud neobsazeného produkty z daného odvětví a dané země bez ohledu na to, zda daný trh již existuje.
- Využití nového zdroje prvotních vstupů (surovin a polotovarů) opět bez ohledu na to, zda již existují nebo musí být nově vytvořeny;
- Změna organizace podnikání, jako je vytvoření nebo rozbití monopolní pozice na trhu [16].

Schumpeter chápal inovace velmi široce jako produktové, procesní i organizační změny, které nemusí pramenit z nových vědeckých objevů, ale mohou být i novou kombinací již existujících technologií či jejich uplatněním v novém kontextu. Jsou pojímány obecně a šířeji než vědeckotechnický pokrok; nezahrnují jen technické a technologické změny a zlepšení, ale zejména praktickou aplikaci. Schumpeter ve své teorii rozlišuje mezi prostým výrobcem a podnikatelem. Podnikatel je výrobce či obchodník zavádějící tzv. nové kombinace (první označení pro inovace), které mu přinášejí podnikatelský zisk, jenž převyšuje normální průměrný zisk docilovaný prostými, inovativně pasivními výrobci a obchodníky. Inovace je tedy jakýsi tvůrčí čin v ekonomice, vyžadující podnikatelského ducha. Důrazně upozorňuje, že tohoto zisku může docílovat a dlouhodobě jej udržovat pouze ten podnikatel, který znovu a znovu přichází s dalšími inovacemi. Schumpeterovo pojetí inovací také napomáhá vyjasňovat metodiku i hlavní úskalí měření inovační vý-

konnosti. Jeho pojetí inovací se stalo základem pro četná rozpracování a vznik moderních koncepcí v oblasti inovací, např. [7], [12], [17].

2 ROTHWELLOVO GENERAČNÍ POJETÍ

Jedním z nejvýznamnějších autorů, jež přispěli k historické analýze vývoje modelů inovačního procesu je Rothwell [11], [12] a právě podle něj a jeho generačního dělení bude popsán a následně podrobně rozveden přehled inovačních modelů. Rothwell rozlišuje pět generací modelu inovačního procesu. Důležité je však zdůraznit,

že pokrok od jednoho modelu k druhému neznamena, že předchozí model byl zcela nahrazen. Modely mohou být částečně na sebe navázány nebo propojeny, přičemž většinou přechod z jedné generace na druhou je výsledkem měnícího se vnímání. Jaký inovační proces je v závěru ten správný, závisí na průmyslovém odvětví a na typu inovace. Tím Rothwell objasňuje, že sled generací není hierarchií stále lépe používaných modelů. Tabulka 1 zachycuje historický vývoj pojetí inovačních modelů.

Tab. 2: Vývoj pojetí inovačních modelů

Inovační model	Rok	Autor	Popis
Lineární tlačení technologií (technology push)	50. léta až konec 60. let 20. století	Rothwell	<ul style="list-style-type: none"> • Průkopnictví díky vědě. • Technologické inovace jsou lineárním procesem zahrnujícím: vědecký objev, výzkum a vývoj, přípravu výroby, výrobu, marketing a prodej. • Inovace v nadnárodních podnicích.
Lineární tážení potřebami trhu (market pull)	Konec 60. let až pol. 70. let 20. století	popsán Myersem a Marquisem	<ul style="list-style-type: none"> • Boj o podíl na trhu. • Inovace vznikají ze schopnosti připravit nový výrobek/proces uspokojující zákazníka. • Větší spojení mezi VaV a provozem.
Provázaný (interaktivní)	Konec 70. let až začátek 80. let 20. století	Moverly a Rosenberg	<ul style="list-style-type: none"> • Inovace vzniká z interakce mezi různými prvky: od výzkumu po marketing. • Inovační proces zahrnuje tradiční lineární řetěz a vazby mezi výzkumem a trhem. • Snižování nákladů. • Strukturovanější inovační procesy.
Integrovaný (zřetězený)	80. až 90. léta 20. století	Kline a Rosenberg	<ul style="list-style-type: none"> • Koncepty komplexnosti: inovace je paralelní proces, ve kterém jsou zahrnuty všechny funkční oblasti podniku. • Inovace zahrnuje různé zpětnovazební smyčky nutné pro inovační proces. • Budování silných vztahů v dodavatelských řetězcích.
Sít'ový (systémová integrace)	Počátek 90. let 20. století	Rothwell	<ul style="list-style-type: none"> • V centru jsou omezené zdroje (snaha o flexibilitu a rychlost) • Inovace vzniká na základě systémové integrace a spolupráce mezi podniky • ERP, IS, podnikové ekosystémy, otevřené a nepřetržité inovace, nefinanční faktory hodnoty

Zdroj: vlastní vypracování

2.1 1. GENERACE – MODEL TLAČENÝ TECHNOLOGIÍ

Členění celého inovačního procesu na fáze není novodobým fenoménem a sahá přibližně do 50. let 20. století. Přibližně od této doby do

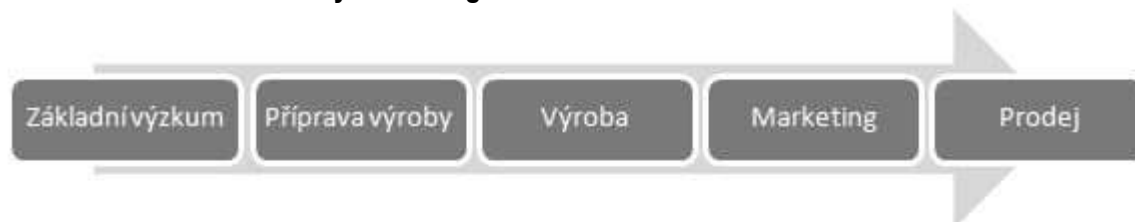
konce 60. let se stal běžnou praxí **lineární model tlačení technologií** (Technology Push Model). Pozadím těchto let byl hospodářský růst poválečné doby, kdy se podniky soustřeďovaly především na budování výrobních kapa-

cit, výzkum a vývoj. Trh byl v této době pouze záchytným zásobníkem pro plody výzkumu a vývoje – bylo nakupováno právě to, co bylo nabízeno [11].

Inovace byla chápána jako lineární proces, v němž byly postaveny na stejnou úroveň vstupy

do výzkumu a vývoje a výstupy na nových úspěšných produktech [16]. Chronologické uspořádání jednotlivých fází od základního výzkumu, přes přípravnou fázi výroby, samotnou výrobu, k marketingu a konečnému prodeji znázorňuje obrázek 1.

Obr. 6: Lineární model tlačení technologií



Zdroj: upraveno podle [12]

Vhodným příkladem úspěšného lineárního modelu tlačení technologií může být laserová technologie. V této oblasti proběhl v 50. letech velmi intenzivní výzkum. Teoretická základna laserové technologie přitom vycházela ze základů od Einsteina, Plancka a Bohra. V roce 1960 byl v Kalifornii Maimanem úspěšně

zřízen první laserový přístroj a především díky příbuzným výzkumům v mnoha jiných oblastech našla laserová technologie mnoho užití nejen v řezání, vrtání a svařování materiálů, ale stala se i revoluční novinkou v měřicí, lékařské a informační technice [9].

Obr. 7: Lineární model tažení potřebami trhu



Zdroj: upraveno podle [12]

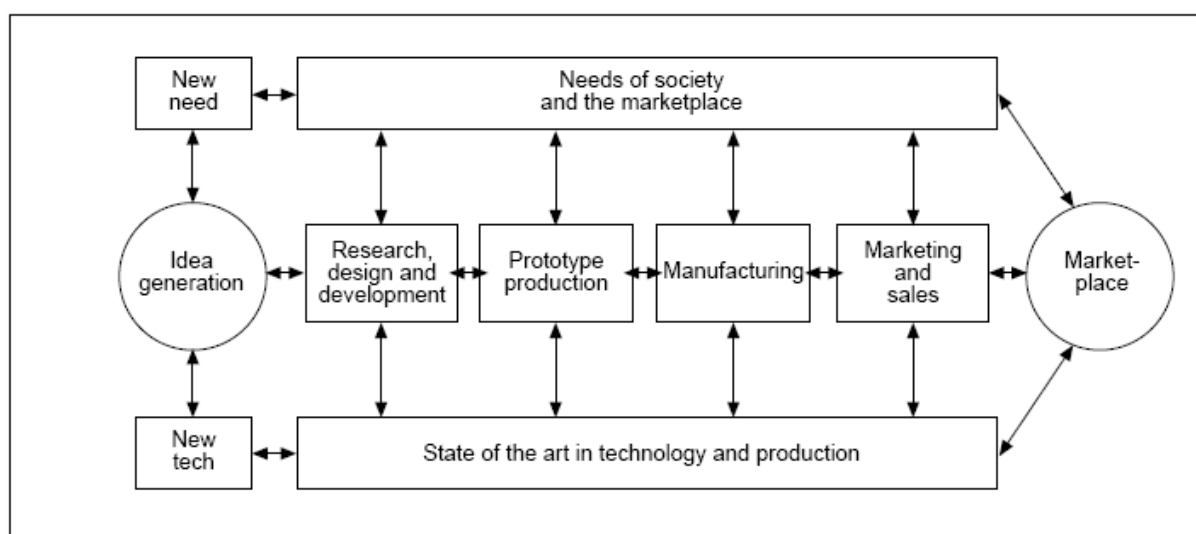
V 70. letech vznikl v důsledku hospodářské krize po druhé světové válce, inflaci, nasycení trhu a vysokých kapacit nabídek trend k racionalizaci, konsolidování, kontrole a redukci nákladů. Bylo zřejmé, že ani technologický tlak ani model tažený trhem nejsou vhodnými strategiemi k úspěšnému zvládnutí inovačního procesu [16]. Byly nutné další detaily fází a v modelech chyběly zpětné vazby.

2.2 3. GENERACE – INTERAKTIVNÍ MODEL

Jelikož byly modely první a druhé generace chápány jako příliš extrémní a nepraktické, adaptoval se asi v polovině 70. let nový všeo-

becně platný model, který představoval kombinaci modelů Technology Push a Market Pull. Byl doplněn zpětnou vazbou a chápán jako **interaktivní (provázaný) model** technologických možností a potřeb trhu. Rothwell pojal jak stranu nabídky, tak stranu trhu jako náraz pro inovační proces [12]. Výzkum a vývoj i marketingové funkce podniku spolupracovali v těchto modelech rovnocenně.

Obr. 8: Interaktivní fázový model



Zdroj: [12]

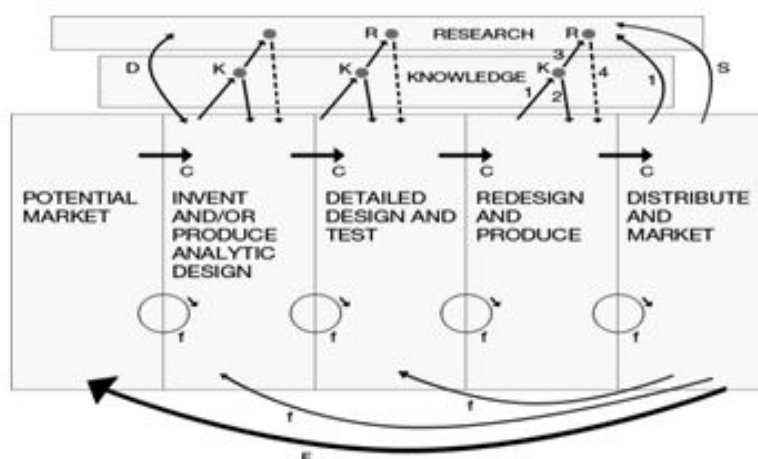
2.3 4. GENERACE – ZŘETĚZENÝ MODEL

Tato generace je charakterizována paralelním nasazením integrovaných vývojových týmů a zahrnutím jak dodavatelské strany, tak důležitých zákazníků. Tím zřetelně vybočuje od třetí generace a modeluje tak silněji paralelní zpracování inovací. Je zdůrazněna kooperace mezi výzkumem, vývojem a výrobou, mimo to se zohledňuje horizontální kooperace bez ohledu na hranice firmy [7].

Na základě stále se zkracujícího životního cyklu produktu stojí tato perioda téměř ve znamení

timed-based-strategy. Namísto sekvenčního procesu je díky nutnému zkracování inovačního času nahlíženo na inovaci jako na paralelní proces. Externí zdroje nápadů a myšlenek nabývají na významu, přičemž se do inovačního procesu integrují nejen externí zdroje ale také aktivity různých interních oddělení. Tímto dochází k vysokým překrytím různých úkolů a funkcí, ale především ve srovnání s předchozími sekvenčními procesy k velkým časovým úsporám [11].

Obr. 9: Zřetězený model



Zdroj: [7]

Do čtvrté generace zařazený tzv. **zřetězený model** od Klineho a Rosenberga [7] představuje další krok ve směru komplexního inovačního

procesu, do něhož je aktivně zahrnován výzkum a již existující znalosti. Tento model demonstruje nutnost integrace znalostí do inovač-

ního procesu, jelikož právě znalosti jsou spojovacím článkem mezi vědou a inovačním procesem. Nové znalosti a technologie nejsou tedy chápány jako výsledek vědeckých aktivit, ale jako výsledek interakce mezi jednotlivými jednotkami podniku, samotným podnikem a jeho prostředím.

Členění tohoto modelu nepůsobí zcela inovativně. Pozoruhodným se totiž pro mnohé stává fakt, že trh představuje jak vstupní, tak koncový bod inovačního procesu. Tím sledují Kline a Rosenberg již vysvětlený model tažený trhem. Zvláště ve fázi výzkumu, ale i v jiných fázích inovačního procesu, integrují znalosti. Proto je nutné nahlížet na znalosti jako na nutný předpoklad inovací. Stejně je nutno nahlížet na trh a zákazníka [7].

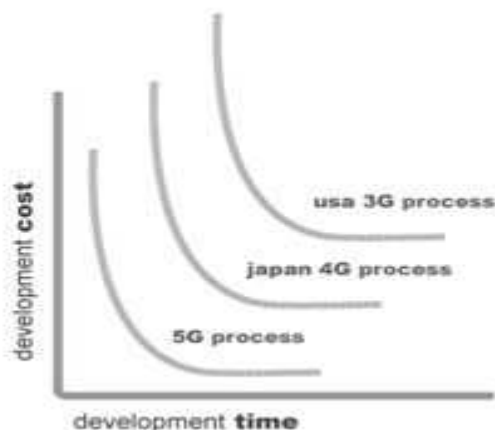
2.4 5. GENERACE – SÍŤOVÝ MODEL

Strategické trendy ze čtvrté generace se uchovály v intenzivní a vylepšené formě se silnějším zaměřením na kvalitu a výkon. Díky neustále rostoucí konkurenci, nadále se zkracujícímu životnímu cyklu produktů a razantnímu technologickému obratu byl ze čtvrté generace převzat význam time-based strategie. I když nebylo bezpodmínečným cílem být prvním podnikem s inovacemi na trhu, znamenalo velkou výhodu, být tam jako nabízející včas a rychle [12]. Důležité je též připomenout a zohlednit, že redukce času na výzkum a vývoj vedla současně ke zvýšení nákladů. Tuto souvislost nejlépe představili např. Gupta, Brockhoff a Weisenfeldová

[4] na obrázku 5 znázorňujícím vztah mezi dobou vývoje a náklady vynaloženými na vývoj. Zkracuje-li se čas vývoje až pod minimum funkce (pohyb podél křivky doleva), stoupají náklady na základě dodatečných nákladů koordinace. Podobně se projevuje prodloužení času vývoje nad maximum funkce (pohyb podél křivky doprava). Dodatečné náklady zde vznikají zvláště na základě klesající motivace a vyšších variabilních nákladů (dodatečná pracovní doba). Díky opatřením ke zvýšení efektivity inovačního procesu je možné se dostat z vyšší na nižší časovou/nákladovou křivku. Ve srovnání s předchozí generací znamená takové paralelní posunutí křivky snížení nákladů na vývoj při zachování stejné doby potřebné k vývoji, popř. snížení doby potřebné k vývoji při zachování stejných nákladů na vývoj. Minimum nové funkce leží ve srovnání k předešlé generaci v bodě s nízkými náklady na vývoj a současně s nízkou dobou potřebnou k vývoji.

V případě 5. generace jsou opatření ke zvýšení efektivity především taková: i) vnitřně organizační systémová integrace, ii) extenzivní networking, iii) flexibilní a ploché organizační struktury, iv) vyzrálé vnitřní datové banky a v) elektronicky podporovaný vývoj produktu. Přitom především internet rozšiřuje hranice výzkumných a vývojových aktivit podniku a ulehčuje tak integraci s podnikovým okolím (konkurencí, obchodníky, zákazníky, dodavateli atd.) [12].

Obr. 10: Křivka snížení nákladů



Zdroj: [12]

Inovační proces páté generace popisuje Rothwell [11] jako integrovaný síťový systém (systems integration and networking model – SIN model). Ten rozšiřuje paralelní vývoj čtvrté generace o integraci informačně technologických metod jako např. simulační studie a expertní systémy. Spolupráce s externími výzkumnými zařízeními a kooperace v marketingové oblasti jsou ještě silněji zasazeny než ve čtvrté generaci. Pátá generace rovněž představuje silnější elektronizaci, kdy pokrokové podniky používají informačně-technologické metody (např. Computer Aided Design) k podpoře a zrychlení inovačního procesu.

Obrázek 5 znázorňuje souvislost na základě Rothwellem popsanych posledních tří generací, přičemž každá generace představuje vzestup efektivity, zvláště ve smyslu snižování nákladů oproti předchozí generaci.

ZÁVĚR

Tento článek na základě studia sekundárních dat shrnuje vývoj chápání inovačního procesu tak, jak o něm během 20. století smýšleli významní odborníci. Prvotní Schumpeterova definice inovace prošla různými stupni vývoje od jednoduchých lineárních modelů, přes provázané až po současné síťové modely vzájemné spolupráce mezi podniky. Podniky vytvářejí inovační sítě a tak si podstatně zvyšují svou konkurenční pozici. Partnerství sestává často z dodavatelů, zákazníků, ale i z konkurenčních podniků (např. Sony a Samsung založili joint venture na vývoj a výrobu LCD televizorů).

Budoucí ekonomiky budou mít znalostní, informační a inovativní charakter. Jak ukazují nové přístupy známých velkých podniků jako je např. Procter&Gamble, BMW, Apple, IBM, GE v praxi dochází k prolamování hranic podniku ve prospěch otevřené spolupráce s externími partnery tak, aby vývojová činnost překročila hranice podnikových laboratoří nebo konstrukčních kanceláří a orientovala se více na okolní prostředí, tedy na zákazníky, jiná vývojová pracoviště, vysoké školy a jiné podniky, včetně konkurenčních. Tím se výrazně mění paradigma inovací, kdy po větší část 20. století byl typický uzavřený přístup založený na výhradní kontrole v rámci podniku.

Článek vznikl za podpory Interní grantové agentury Fakulty podnikatelské VUT v Brně a je realizován jako jeden z výstupů výzkumného projektu č. FP-S-11-1 s názvem „Rozvoj poznatků ke zdokonalování informační podpory ekonomického řízení podniku“.

LITERATURA

- [1] BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- [2] BARTES, F. *Paradigma inovací a hodnotové inženýrství*. Brno: VUT, 2009. ISBN 978-80-214-3979-5.
- [3] COLLISON, CH. *Knowledge management*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- [4] GUPTA, A., BROCKHOFF, K., WEISENFELD, U. Making Trade-Offs in the New Product Development Process: A German/US Comparison. *Journal of Product Innovation Management*. 1992, roč. 9, č. 1, s. 11 – 18. ISSN 1540-5885.
- [5] HAMEL, G., GREEN, B. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007. ISBN 978-1-4221-0250-3.
- [6] CHESBROUGH, H., VANHAVERBEKE, W., WEST, J. *Open innovation: researching a new paradigm*. New York: Oxford University Press, 2006. ISBN 978-0-19-922646-7.
- [7] KLINE, S., ROSENBERG, N. An Overview of Innovation. In *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, D. C.: National Academy of Sciences, 1986, s. 275 - 306. ISBN 978-0-309-07848-1.
- [8] MUŠKA, M.; KRÁLÍK, J.; HÁLEK, V. *Otevřená inovace: přístup překračující všechny meze*. Bratislava: DonauMedia, 2009. ISBN 978-80-89364-08-4.
- [9] ÖESTERLE, H.; WINTER, R. *Business Engineering: Auf Dem Weg Zum Unternehmen Des Informationszeitalters*. Berlin: Springer, 2003. ISBN 3-540-00049-6.
- [10] PEKAŘ, V. *Zákonitosti vzniku inovací* [online]. Vysoké Myto, 2010. [cit. 2011-09-21]. Dostupné z: <<http://www.inovace.estranky.cz/>>.
- [11] ROTHWELL, R. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D*

Management, 1992, roč. 22, č. 3, s. 221 – 240.
ISSN 1467-9310.

[12] ROTHWELL, R. Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 1994, roč. 11, č. 7, s. 7 – 31.
ISSN 0265-1335.

[13] SENGE, P. *Pátá disciplína - Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

[14] SCHEWE, G., BECKER, S. *Innovationen für den Mittelstand: Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008. str. 191. ISBN 978-3-8349-1237-4.

[15] SCHUMPETER, J., A. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker und Humblot, 1912.

[16] STAUDT, E., AUFFEMANN, S. *Der Innovationsprozess im Unternehmen*. Bochum:

Institut Für Angewandte Innovationsforschung
Ev., 1999. ISSN 1615-617X.

[17] VALENTA, F. *Inovace v manažerské praxi*. Praha: Velryba, 2001. ISBN 80-85860-11-2.

Autor:

Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Ústav financí

E-mail: zizlavsky@fbm.vutbr.cz

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP INNOVATION PROCESS THEORY

Ondřej Žižlavský

Abstract: At present, innovation is necessary element of economic growth and competitiveness of entrepreneurship as well as it is one of key elements of global sustainable development. This paper represents understanding of an innovation during 20th century and is based especially on the secondary research. As well as everything in the world, definition of innovation has come through a long process of evolution. From early definition of Schumpeter who has connected innovation especially with changes in products or production processes, to recent definition based on cluster and network. Innovation has always played an essential role in economics. But its role has been changing fundamentally within last decades. Nowadays, nobody doubts about these informational and knowledge changes in world economics and society. Therefore it is important to focus on innovation and to know basic definition of it.

Key words: Innovation, process, development.

JEL Classification: M21, O32, P47

OBCHODNÍ ANJELI AKO INVESTORI VENTURE KAPITÁLU

Magdaléna Freňáková, Silvester Šoltys

ÚVOD

V súčasnosti, keď svetovou ekonomikou otriasa hospodárska kríza, je zvlášť dôležité podporovať vznik a rozvoj malých a stredných podnikov. Malé a stredné podniky sa v raných štádiách svojej existencie spravidla stretávajú s mnohými problémami. Tými najčastejšími sú nedostatok vlastného kapitálu (*equity gap*), potrebného na štart podniku, ale aj chýbajúce manažérske skúsenosti. Vzniknutú medzeru vo financovaní sa začínajúce podniky snažia zaplniť formou externých finančných zdrojov. Avšak schopnosť začínajúcich podnikov získať externé finančné prostriedky je slabá. Jednou z možností, ako preklenúť medzeru vo financovaní, je získanie finančných prostriedkov od neformálnych investorov venture kapitálu, ktorými sú obchodní anjeli (*business angels*).

Obchodní anjeli – často úspešní podnikatelia – investujú svoje voľné finančné prostriedky do nových podnikov (spravidla vysoko rizikových ale aj vysoko výnosných) a zároveň im ponúkajú svoje rozsiahle skúsenosti nadobudnuté riadením vlastných podnikov. Týmto spôsobom účinne pomáhajú začínajúcim podnikateľom prijímať zásadné ekonomické rozhodnutia a určovať budúce úspešné smerovanie podniku.

Vo vyspelých svetových ekonomikách sú obchodní anjeli ako investori neformálneho venture kapitálu jednou z najdynamickejšie sa rozvíjajúcich foriem podpory malých a stredných podnikov. V podmienkach Slovenskej republiky je však problematika obchodných anjelov málo známa.

Cieľom príspevku je preto poskytnúť základné informácie o obchodných anjeloch ako o investoroch neformálneho venture kapitálu. Príspevok sa venuje charakteristike obchodných anjelov z niekoľkých hľadísk (napr. motívy investovania, typológia, oblasť záujmu) a stručne opisuje investičný proces z pohľadu obchodného anjela.

1 OBCHODNÍ ANJELI (BUSINESS ANGELS)

Pojem obchodní anjeli (v anglickom origináli *business angels*) alebo jeho synonymá ako súkromní investori (*private investors*) alebo neformálni investori (*informal investors*) bol prvýkrát použitý na prelome 19. a 20. storočia v USA. Za prvopočiatky obchodných anjelov a pojmu „*business angels*“ ako takého sa považuje sektor zábavného priemyslu (konkrétne ulica Broadway), kde bohatí jednotlivci v USA so záľubou v hudbe začali finančne podporovať mladých a nádejných umelcov [11].

Mimo Broadway sa pojem a status obchodných anjelov vyvíjal paralelne s rozmachom priemyslu v USA. V roku 1874 Alexander Graham Bell použil finančné prostriedky od individuálneho investora na výskum a následné skonštruovanie prvého telefónu; v roku 1903 päť investorov poskytlo Henrymu Fordovi 40 000 \$ na rozbehnutie jeho automobilovej fabriky; v roku 1977 obchodný anjel investoval 91 000 \$ do spoločnosti Apple Computer a v roku 1978 obchodný anjel inicioval založenie reťazca Body Shop [11]. Rovnako tak dnes veľa firiem (napr. Amazon.com, Go2Net, Firefly, atď.) vďačí za svoje prežitie a následný rozvoj finančným prostriedkom a odbornej pomoci práve od obchodných anjelov.

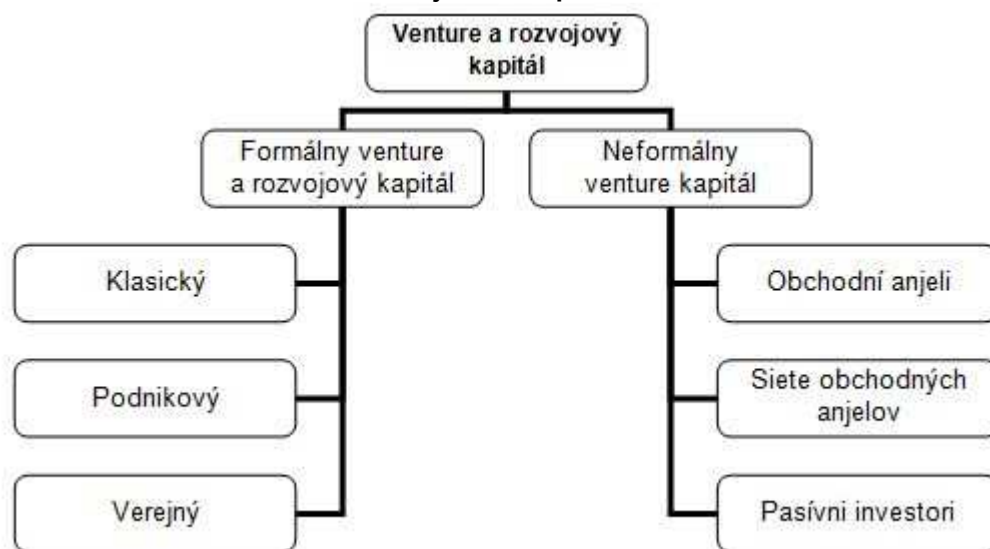
Obchodní anjeli sú súkromné fyzické osoby, ktoré investujú svoje voľné finančné prostriedky a zároveň ponúkajú svoje bohaté skúsenosti podnikom s vysokým rastovým potenciálom. Tieto fyzické osoby sú väčšinou bývalí úspešní podnikatelia, ktorí sa z rôznych dôvodov už aktívne nepodieľajú na vedení firmy a ich hlavnou činnosťou je investovanie finančných prostriedkov získaných najmä predajom svojich firiem alebo predajom podielov vo firmách [1]. Ako hands-on investori (investori aktívne sa podieľajúci na riadení podniku) požadujú za svoju investíciu protihodnotu, ktorou je určitý vlastnícky podiel v podniku, z neho vyplývajúci podiel na dosahovanom zisku a tiež možnosť spolupodieľať sa na riadení podniku. Avšak na

rozdiel od formálnych investorov je zisk iba jedným z mnohých motívov investovania.

Obchodní anjeli patria medzi investorov neformálneho venture kapitálu. Venture (rizikový) kapitál a rozvojový kapitál môžeme charakterizovať ako špecifický spôsob financovania podniku alebo podnikateľského nápadu. Predstavuje strednodobý alebo dlhodobý externý kapitál, ktorý doň vložil investor. Vložené finančné zdroje sa stávajú súčasťou vlastného kapitálu podniku, do ktorého vstúpil investor venture (rizikového) a/alebo rozvojového kapitálu a stal sa jeho spoluvlastníkom. Investície venture (rizikového) kapitálu sú spájané predovšetkým

s financovaním začínajúcich podnikov (*seed, start-up* alebo *early stage development* štádium) a s financovaním inovácií a inovačných aktivít. Investície rozvojového kapitálu môžu podporiť podnik v neskorších fázach jeho životného cyklu, napr. zabezpečiť zdroje pre jeho ďalší rozvoj, expanziu alebo transformáciu [4]. Oba termíny, „venture (rizikový) kapitál“ a „rozvojový kapitál“ možno zastrešiť anglickým termínom „*private equity*“. To znamená, že tak venture kapitál ako aj rozvojový kapitál predstavujú dve rovnocenné kategórie *private equity* financovania.

Obr. 11: Klasifikácia venture a rozvojového kapitálu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa [6]

Ako sme už uviedli obchodní anjeli sú považovaní za investorov neformálneho venture kapitálu. V podmienkach Európskej únie neformálny venture kapitál financuje najmä začiatkové fázy investičného a inovačného cyklu, kým formálny venture a rozvojový kapitál nastupuje až v štádiu expanzie alebo v záverečnej fáze cyklu (napr. vo forme manažérskych odkupov – *management buy-outs, buy-ins*). V konečnom dôsledku však formálny venture a rozvojový

kapitál a neformálny venture kapitál (tak ako uvádza obrázok 1) nevystupujú ako konkurenčné, ale ako komplementárne spôsoby financovania v odlišných fázach inovačného cyklu [10].

Obchodní anjeli ako investori neformálneho venture kapitálu vykazujú určité špecifické črty, ktorými sa odlišujú od ostatných investorov venture kapitálu. Vybrané charakteristiky sú porovnané v tabuľke 1.

Tab. 3: Hlavné rozdiely medzi obchodnými anjeli a ostatnými investormi venture kapitálu

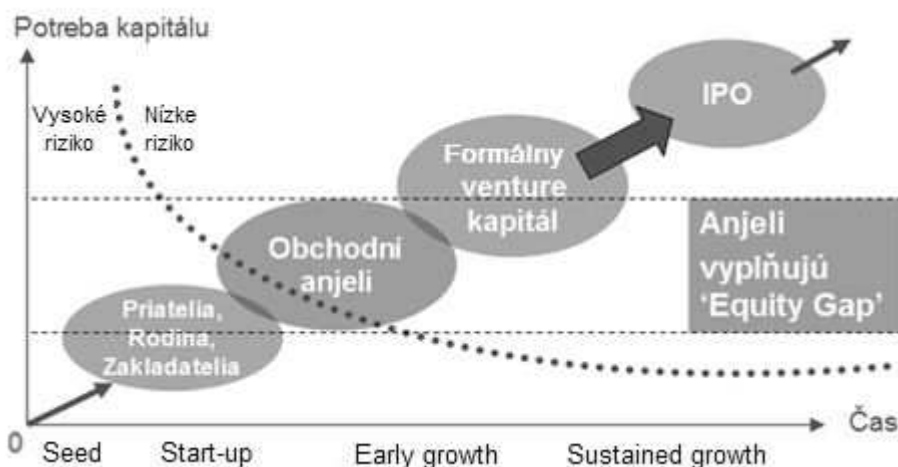
Obchodní anjeli	Investori venture kapitálu
• záujem o úspešné podniky	• záujem o výnosné podniky
• vlastné peniaze	• peniaze iných
• menší vlastnícky podiel	• väčší vlastnícky podiel
• 80 % investícií do začínajúcich spoločností	• 38 % investícií do začínajúcich spoločností
• "part-time" investori	• "full-time" investori
• podnikoví manažéri	• finanční manažéri
• aktívni investori pridávajúci hodnotu	• strategickí investori, hands-off prístup
• zameranie na podnikateľa	• zameranie na ideu a rastový potenciál
• investície do miestnych firiem v 80 %	• investície do miestnych firiem v 60 %
• investícia aj za predpokladu žiadnych skúseností s daným odvetvím v 59 %	• investícia aj za predpokladu žiadnych skúseností s daným odvetvím v 29 %
• minimálne ROI podniku 30 %	• minimálne ROI podniku 40 %
• generalisti	• špecialisti

Zdroj: vlastné spracovanie podľa [1]

Obchodní anjeli v prevažnej miere investujú do podnikov v raných štádiách životného cyklu. Vzájomný vzťah medzi obchodnými anjeli,

formálnym venture kapitálom, potrebou kapitálu a životnou fázou podniku je prehľadne znázornený na obrázku 2.

Obr. 12: Obchodní anjeli a ďalšie zdroje kapitálu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa [3]

Z obrázku 2 je zrejmé, že obchodní anjeli poskytujú svoj kapitál podnikom, ktoré sa nachádzajú v raných štádiách životného cyklu (*seed*, *start-up*, *early growth*), a tým vyplňajú medzeru vo financovaní vlastným kapitálom spôsobenú nedostatkom vlastného kapitálu samotných zakladateľov, ich rodiny a známych a neochotou formálneho venture kapitálu podporiť podnik nachádzajúci sa v ranom štádiu rozvoja.

1.1 MOTÍVY INVESTOVANIA OBCHODNÝCH ANJELOV

Odpoveď na otázku, čo vedie obchodných anjelov k investovaniu ich nahromadených finančných prostriedkov do začínajúcich podnikov a k podstupovaniu vysokého rizika, je jednou z hlavných podmienok k pochopeniu ich myslenia a konania. Ak tieto motívy podnikatelia, ktorí majú záujem o finančné prostriedky obchodných anjelov, pochopia a následne implemen-

tujú do riadenia svojich podnikov, potom sa šanca získať dodatočný kapitál od obchodného anjela značne zvýši.

Podľa autorov Sullivan – Miller [12] možno motívy investorov venture kapitálu rozdeliť do troch základných skupín:

1. **Ekonomické motívy** – sú primárnymi motívmi investovania, napr. maximalizácia zisku, maximalizácia hodnoty podniku, atď.
2. **Hedonistické motívy** – sú motívy spojené s uspokojovaním psychologických potrieb, ako napr. pocit seberealizácie, zábava, pocit uspokojenia z dosiahnutia úspechu, uznanie okolia, atď.
3. **Altruistické motívy** – sú motívy spojené s altruistickým spávaním, čo je vcítenie sa do situácie iných, empatia. Ide napr. o investovanie do firiem, v ktorých investori začínali, alebo pomáhajú podnikateľom, v ktorých investor „vidí sám seba“.

Tak, ako pri všetkých investíciách, aj obchodní anjeli sú samozrejme motivovaní ekonomickými motívmi, ako napr. požadovaná rentabilita investovaného kapitálu (ROI), ale na rozdiel od formálnych investorov ekonomické motívy nezohrávajú takú dôležitú úlohu pri rozhodovaní o investovaní ich voľného kapitálu. Okrem ekonomických motívov sú pre obchodných anjelov charakteristické hedonistické a altruistické motívy, dokonca možno povedať, že tieto sa dostávajú na popredné miesta v rebríčku motívov a mnohokrát predstihujú primárne ekonomické motívy.

Autori Benjamin – Margulis [1] ako hlavné investičné motívy obchodných anjelov uvádzajú:

- zlepšenie vlastného imidžu;
- pocit seberealizácie;
- uznanie okolia;
- altruizmus – pomáhajú ostatným;
- pocit zaviazanosti;
- snaha dostať podnik do „ďalšieho štádia“, pozdvihnúť ho;
- návyky, potreba, „závislosť“ podstupovať riziko podnikania;
- zábava a vzrušenie z podnikania a dosahovania veľkých úspechov;
- vysoké ROI (minimálne 30 %).

Z uvedeného je zrejmé, že obchodní anjeli na rozdiel od iných investorov sú silne motivovaní aj inými, ako ekonomickými motívmi, v praxi ide o kombináciu spomínaných troch hlavných skupín investičných motívov.

1.2 TYPOLÓGIA OBCHODNÝCH ANJELOV

Existuje mnoho faktorov, podľa ktorých obchodných anjelov jednotliví autori venujúci sa problematike venture kapitálu rozdeľujú. Podľa autorov Benjamin – Margulis [1] možno obchodných anjelov rozdeliť do deviatich skupín:

1. **Value-added investitori** – sú to veľmi skúsení investori, obvykle bývalí investiční bankári, pochádzajúci z finančného sektora. Sústreďujú sa na začínajúce potenciálne spoločnosti, ktorým okrem poskytnutia finančných prostriedkov ponúkajú najmä svoje skúsenosti a aktívne sa podieľajú na ich vedení. Ich záujem je však krátkodobý, sústreďujú sa hlavne na podporu a riešenie určitých špecifických situácií a problémov. Preferujú investovanie do lokálnych spoločností, priemerný objem investovaných prostriedkov sa pohybuje od 50 000 do 250 000 \$.
2. **Deep-pocket investitori** – títo investori sa nazývajú „budovatelia“, pretože budujú a predávajú spoločnosti. Zaujímajú sa o spoločnosti podnikajúce mimo technologického sektora, investujú do spoločností, ktoré pôsobia v sektoroch, z ktorých pochádzajú samotní obchodní anjeli. Jedným z hlavných motívov je zábava, vyhľadávajú silné podnikateľské osobnosti, ktoré dokážu nezávisle rozhodovať o chode podniku. Preferujú investovanie do lokálnych spoločností, priemerný objem investovaných prostriedkov sa pohybuje od 50 000 do 100 000 \$.
3. **Consortium of individual investors** – konzorcium individuálnych investorov. Spravidla ide o troch až šiestich investorov, ktorí spoja svoje finančné prostriedky a skúsenosti a ponúkajú ich ako jeden balík. V dôsledku toho sa tu stráca status individuálneho investora v prospech identity celej skupiny. Sústredia sa na začínajúce

potenciálne spoločnosti, ktorým okrem poskytnutia finančných prostriedkov ponúkajú najmä svoje skúsenosti. Investujú najmä do technologických spoločností, hľadajú dobrodružstvo a riziko. Investujú v priemere od 50 000 do 500 000 \$.

4. **Partner investor** – tzv. investor (kupca) v prezlečení, kladie dôraz na možnosť kontroly a zasahovania do rozhodovania o vedení podniku. Snaží sa investovať cez siete alebo vybudovať partnerstvá s inými anjeli alebo inštitúciami. Chce sa aktívne podieľať na vedení podniku, poprípade sa dostať do jeho čela a rozhodovať. Investuje v priemere od 250 000 do 1 000 000 \$.
5. **Family of investors** – tzv. rodina investorov. Rodinné peniaze sú spoločne zdieľané a kvalifikovaný člen, ktorý má obvykle ekonomické vzdelanie, ich investuje. Investuje krátkodobo, pričom prispieva svojimi skúsenosťami. Ide o typický profil ázijských obchodných anjelov. Investujú v priemere od 100 000 do 1 000 000 \$.
6. **Barter investor** – investor s preferenciou *early-stage* financovania do spoločností s potenciálom rýchleho rastu. Podporeným spoločnostiam ponúka okrem kapitálu aj infraštruktúru. Za svoj kapitálový vklad požaduje významný majetkový podiel v podporenej spoločnosti. Ide o aktívneho nezávislého investora, ktorého investície sa pohybujú až do 250 000 \$.
7. **Socially responsible private investor** – sociálne zodpovedný súkromný investor. Vyhľadáva silné podnikateľské osobnosti a požaduje silnú osobnú interakciu podnikateľa, za to je ochotný prijať aj menej výnosné ponuky. Preferuje ponuky zamerané na riešenie sociálnych problémov alebo projektov. K obrovskému objemu peňazí sa často dostávajú prostredníctvom dedičstva.
8. **Unaccredited private investor** – tzv. „neakreditovaný“ súkromný investor. Ide o menej skúsených a „chudobnejších“ obchodných anjelov, nie sú veľmi trezrliví, chcú čo najskôr zarobiť a odísť. Typické pre nich je, že investujú do viacerých pro-

jektov naraz a vytvárajú si portfólio investícií. Ohľadom investície si často nechávajú poradiť od kvalifikovaných profesionálov. Investujú do miestnych firiem, v priemere od 10 000 do 25 000 \$.

9. **Manager investor** – tzv. investor – manažér. Predstavujú najnovší a najmodernejší prúd obchodných anjelov. Typický anjel je starší, má bohaté skúsenosti z finančného sektora, obvykle zastával vysoké manažérske funkcie. Vystupovanie ako obchodný anjel pre neho predstavuje završenie jeho profesionálnej kariéry. Zameriava sa na jednu investíciu, preferuje dlhodobé investície, obvykle si vyberá menej rizikové projekty. Investovanie vykonáva ako „full-time job“, nemá záujem o úplnú kontrolu nad podnikom, chce skôr zdieľať svoje skúsenosti a pôsobiť ako poradca. Vyberá si väčšinou sektor, ktorému rozumie. Preferuje lokálne firmy a dlhodobý a priateľský vzťah s podnikateľom. Investuje 100 000 až 200 000 \$.

Uvedené typologické členenie by sme mohli doplniť o desiatu kategóriu obchodných anjelov, a to **Business devils** [6] – tzv. padlí anjeli. Sú to osoby, ktoré sa snažia vystupovať ako obchodní anjeli a navonok tak aj pôsobia. Na rozdiel od obchodných anjelov sú ich motívy diametrálne odlišné, poháňa ich predstava ľahkého zbohatnutia alebo získania manažérskej pozície. Typický pre nich je egoizmus, na rozdiel od altruizmu obchodných anjelov. Padlí anjeli o sebe, svojich možnostiach a schopnostiach zámerne uvádzajú nepravdivé informácie a tak sa snažia získať pozornosť a následne aj spojenie s podnikom. Pre podnik sú veľmi nebezpeční, lebo nie sú schopní, resp. ani nechcú splniť svoje záväzky. Ďalším typickým znakom je investovanie do podnikov v neskorších fázach životného cyklu, kedy je už podnik dobre situovaný a zabehnutý.

Iné typologické členenie rozlišuje tieto kategórie [9]:

1. **Virgin angles** – tzv. panenský anjeli. Jednotlivci s voľnými peňažnými prostriedkami, ktorí sa usilujú o svoju prvú investíciu.
2. **Latent angels** – tzv. latentní anjeli. Bohatí jednotlivci, ktorí už investovali ako ob-

chodní anjeli, avšak nie v posledných troch rokoch.

3. **Wealth Maximizing Angels** – tzv. bohatstvo maximalizujúci anjeli. Bohatí jednotlivci a skúsení podnikatelia, ktorí investujú do niekoľkých podnikov za účelom kapitálového zisku.
4. **Entrepreneur Angels** – tzv. podnikateľskí anjeli. Veľmi bohatí a aktívni jednotlivci – podnikatelia, ktorí podporili viacero podnikov jednak z dôvodu svojich záľub a tiež z dôvodu, že to bolo výhodnejšie ako investícia na burze.
5. **Income Seeking Angles** – tzv. anjeli hľadajúci príjem. Menej bohatí jednotlivci, ktorí investujú svoje voľné peňažné prostriedky do podniku za účelom generovania príjmu alebo za účelom získania pracovnej pozície v tomto podniku.

1.3 DEMOGRAFICKÝ PROFIL OBCHODNÝCH ANJELOV

Aj napriek skutočnosti, že obchodní anjeli ako investori sú pomerne rozdielni, možno opísať ich demografický profil, a to cez také charakteristiky ako sú pohlavie, vek, vzdelanie a profesia [11].

Štúdie zaoberajúce sa problematikou obchodných anjelov potvrdzujú, že prevažná väčšina obchodných anjelov je mužského pohlavia. Táto skutočnosť je spôsobená jednak menším počtom žien vo vrcholných orgánoch veľkých spoločností a následne menším počtom žien, ktoré dosiahli úspech a bohatstvo prostredníctvom podnikania. V USA až 95 % obchodných anjelov sú muži, vo Veľkej Británii je to až 99 %, v Nemecku 97 % a v Maďarsku až 100 % [11].

Z hľadiska veku spadajú obchodní anjeli do vekovej kategórie 40 až 65 rokov. Tento relatívne vyšší vek je logický, vzhľadom na to, že väčšina manažérov či podnikateľov dosahuje vrchol svojej kariéry práve okolo 50. roku života. Obchodní anjeli v tomto veku už majú dostatok skúseností a finančných prostriedkov a oboje môžu ponúknuť mladým začínajúcim podnikateľom [11]. Podľa výskumu autorov Hill – Power [5] je priemerný vek obchodných anje-

lov 49 rokov, pričom až 54 % obchodných anjelov sa nachádzalo vo vekovej kategórii 46 až 55 rokov; 25 % obchodných anjelov spadalo do vekovej kategórie 36 až 45 rokov; 13 % obchodných anjelov bolo medzi 56 až 65 rokom života; 4 % boli v kategórii 66 až 75 rokov a len 4 % obchodných anjelov mali vek 25 až 35 rokov. Vo vekovej kategórii nad 75 rokov sa nenachádzal žiaden obchodný anjel.

Z hľadiska vzdelania sú obchodní anjeli prevažne ľudia s univerzitným diplomom alebo majú iné ekonomické vzdelanie. Avšak anjeli s tretím stupňom vysokoškolského vzdelania (doktorát) alebo s akademickou hodnosťou (docent, profesor) sú zriedkaví. Až 70 % anjelov má univerzitný diplom a ďalších 20 % začalo študovať, ale štúdium nedokončilo [11].

Profesijne pochádzajú obchodní anjeli z rôznych oblastí. 25 % z nich pracovalo vo finančnom sektore ako finanční manažéri, účtovníci, a pod. Zo strojárkeho priemyslu pochádzalo 20 %, z iných oblastí (napr. biotechnologický priemysel) pochádzalo 55 % [11].

1.4 OBLASTI ZÁUJMU OBCHODNÝCH ANJELOV

„V USA 55 až 72 % obchodných anjelov investuje do podnikov v počiatočných fázach životného cyklu, podobná situácia je vo Veľkej Británii, kde takto investuje 50 až 65 % obchodných anjelov. Výnimkou je Švédsko, kde väčšina obchodných anjelov preferuje investovanie do podnikov v neskorších fázach životného cyklu“ [11]. Investovanie a podporovanie podnikov v týchto fázach umožňuje financovaným podnikom využiť bohaté skúsenosti obchodných anjelov a tak pripraviť a nasmerovať ich podnik správnym smerom, čo významne zvyšuje ich šance uspieť. Na druhej strane obchodný anjel svojimi radami a poskytnutým kapitálom dosahuje pocit seberealizácie, dáva to jeho pôsobeniu v oblasti podnikania nové rozmery a stavia ho to pred nové výzvy.

Veľmi často sa obchodní anjeli zameriavajú na financovanie nových technológií a podnikov, ktoré podnikajú v technologicky náročných a vyspelých odvetviach. Podľa výskumu realizovaného vo Veľkej Británii [11] boli za najžiadanejšie sektory označené:

- zdravotníctvo, farmaceutický priemysel;
- biotechnológie;
- softvér;
- elektronika.

Obchodní anjeli samozrejme obvykle investujú do sektorov, z ktorých pochádzajú, resp. v ktorých niekedy podnikali, a tak majú dostatok skúseností, poznajú chod a praktiky využívané v odvetví a následne ich transformujú na informácie, ktoré ponúkajú začínajúcim podnikateľom. Pre zaujímavosť, dnešné internetové giganty Google a Facebook vďačia za svoj úspech aj finančným prostriedkom od obchodných anjelov.

Čo sa týka geografickej diverzifikácie aktivít podnikateľských anjelov vo všeobecnosti platí, že investujú do miestnych podnikov a tým pomáhajú lokálnemu ekonomickému rastu.

2 INVESTIČNÝ PROCES Z POHLADU OBCHODNÉHO ANJELA

Každý obchodný anjel je individuálnou osobnosťou s určitými špecifikami, preferuje iné podniky a má rozdielne podmienky vstupu do podniku, avšak proces rozhodovania o vstupe je obvykle rovnaký. Rozhodovací proces je závislý od toho, či anjel preferuje individuálne investovanie bez pomoci ostatných alebo investovanie cez sieť obchodných anjelov. Sieť obchodných anjelov, v anglickom origináli „*business angels network*“ je inštitúcia združujúca obchodných anjelov s cieľom zjednodušiť spájanie medzi dopytom po investíciách v podobe podnikateľov a ponukou voľných finančných prostriedkov v podobe obchodných anjelov. Služby siete obchodných anjelov zahŕňujú okrem sprostredkovania a prípravy investície aj rôzne tréningové a výcvikové programy [2].

Investičný proces z pohľadu obchodného anjela vo všeobecnosti zodpovedá priebehu investičného procesu investora venture a rozvojového kapitálu [4]. Podľa autora Landström [9] možno individuálny rozhodovací proces rozdeliť do ôsmich fáz:

1. **Rozhodnutie obchodného anjela o charakteristikách investície.** Anjel si určí svoje priority, ciele (najmä finančné), sektor, geografické preferencie, množstvo

kapitálu, dobu investovania, mieru požadovanej kontroly, podmienky prijatia a odmietnutia investície, atď.

2. **Vyhľadávanie vhodného kandidáta.** Hľadanie kandidátov na základe odporúčaní rodiny, priateľov, bývalých podnikateľských spoločníkov, odborných časopisov, internetových stránok, inkubátorov.
3. **Nadviazanie kontaktu, prvý dojem.** Obchodný anjel kontaktuje vybraný podnik alebo naopak. Dochádza k prvému stretnutiu, kde je veľmi dôležitý prvý dojem oboch partnerov. Ak nájdu spoločnú reč a dohodnú sa na pokračovaní rokovania, ponúkne podnik anjelovi podnikateľský plán.
4. **Analýza podnikateľského plánu.** Obchodný anjel analyzuje plán a hodnotí ho vzhľadom na svoje predstavy, podmienky a ciele.
5. **Screening** – na základe kritérií uvedených v prvej fáze rozhodovacieho procesu.
6. **Due diligence** – kompletná analýza podniku, najmä v oblasti financií, práva, daní s cieľom odhaliť silné a slabé stránky podniku, určiť hodnotu podniku.
7. **Vyjednávanie a príprava zmluvnej dokumentácie.** Posledná fáza rozhodovacieho procesu obchodných anjelov o investovaní. Obe strany sa snažia dosiahnuť konsenzus vzhľadom na svoje požiadavky, obvykle sa vyjednávanie končí úspešne, vzhľadom na to, že anjel prechodom cez jednotlivé fázy má zjavný záujem o investovanie do vybraného podniku.
8. **Podpísanie dohody.** Úspešné završenie rozhodovacieho procesu a podpísanie dohody medzi obchodným anjelom a podnikateľom.

Po tom, čo je obchodná dohoda podpísaná, nasleduje obdobie spolupráce medzi obchodným anjelom a podnikom. Obchodní anjeli spravidla investujú svoje investície a know-how v priemere od 3 do 10 rokov [9], niektorí aj dlhšie. Ak sa investícia vydará, podnik sa aj za pomoci obchodného anjela prežije a zaujme pevnú pozíciu na trhu, dostane sa do ďalšej

fázy životného cyklu, a tak sa mu otvoria nové možnosti financovania externým kapitálom. V tejto fáze nastáva pre obchodného anjela čas na odchod a ukončenie spolupráce s podnikom a podnikateľom.

Ukončiť spoluprácu môže obchodný anjel niekoľkými spôsobmi [4]:

- **Prienik na burzu** – transformácia na akciovú spoločnosť a upísanie akcií v hodnote podielu anjela.
- **Trade sale** – predaj podielu inému investorovi.
- **Share buy back** – odkúpenie podielu vlastníkom alebo zakladateľom podniku.
- **Likvidácia** – odchod z podniku alebo zrušenie podniku. Logicky z toho vyplýva, že investícia anjela sa nevydarila a podnik krachuje alebo sa vyvíja iným smerom, čo nezodpovedá predstavám obchodného anjela.

ZÁVER

Trh venture a rozvojového kapitálu možno rozdeliť na dve časti, a to na inštitucionalizovaný segment, kde prevládajú investičné združenia a fondy, a neformálny segment reprezentovaný anonymnými súkromnými investormi – obchodnými anjeli (*business angels*). Neformálny venture kapitál, a v rámci neho najmä obchodní anjeli, zohráva kľúčovú úlohu pri financovaní vznikajúcich *start-up* podnikov, predovšetkým podnikov, ktoré prídu na trh s inovovaným produktom alebo novou službou. Tieto podniky sa v raných fázach životného cyklu stretávajú s nedostatkom vlastných finančných prostriedkov (*equity gap*) a práve spojenie s obchodným anjelom je pre nich najlepšie riešenie na prekonanie spomínaného problému.

V podmienkach Slovenskej republiky je problematike obchodných anjelov venovaná nedostatočná pozornosť. V minulosti možno registrovať niekoľko pokusov na podporu neformálnych investícií, a to projekt Slovak Business Angels Network realizovaný Fondom fondov, s.r.o., a „Program i2 – Slovakia – Burza pre Business Angels“, ktorý rozbehla Slovenská záručná a rozvojová banka, a. s., avšak tieto projekty nepriniesli požadovaný efekt a v súčasnosti už prakticky nefungujú.

Stav v tejto oblasti by mali zlepšiť aktuálne aktivity, ktoré realizuje Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (NADSM), Združenie mladých podnikateľov Slovenska a Hospodárskych novín. Uvedené inštitúcie spolu vytvorili neformálnu iniciatívu v podobe Klubu podnikateľských anjelov Slovenska (KPAS). KPAS začal svoju činnosť v marci 2011. Jeho poslaním je prispieť k rozvoju trhu neformálneho venture (rizikového) kapitálu, prostredníctvom ktorého by bolo možné financovať inovatívne podnikateľské nápady začínajúcich podnikateľov, a tak by sa zvýšila ich úspešnosť.

Pojem obchodných anjelov je u nás takmer neznámy. Obchodní anjeli v podmienkach Slovenskej republiky existujú, avšak svoje investičné aktivity realizujú neverejne a dostať sa k nim je takmer nemožné. Hlavným problémom je neexistencia siete obchodných anjelov, ktorej založenie by výrazne pomohlo rozvoju neformálneho trhu venture kapitálu v Slovenskej republike, čo by v konečnom dôsledku malo pozitívny vplyv na ekonomický rozvoj krajiny.

LITERATÚRA

- [1] BENJAMIN, G., MARGULIS, J. *Angel Capital: How to Raise Early-Stage Private Equity Financing*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2005. 373 s. ISBN 0-471-69063-5.
- [2] EBAN: *Introduction to business angels and business angels network activities in Europe* [online]. Brusel, 2006. [cit. 20. 2. 2009]. Dostupné z: <<http://www.eban.org/download/Toolkit%20-%20EN%20-%202006.pdf>>.
- [3] EBAN: *Business Angels and business angel networks in Europe* [online]. Brusel, 2008. [cit. 20. 2. 2009]. Dostupné z: <http://www.eban.org/download/Standard%20EBAN%20Presentation_2008.ppt>.
- [4] FREŇÁKOVÁ, M. *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo TREND, 2011. 150 s. ISBN 978-80-89357-06-2.
- [5] HILL, B. E., POWER, D. *Attracting Capital from Angels – How Their Money and Their Experience – Can Help You Build a Successful Company*. New York: John Wiley & Sons, 2002. ISBN 0-471-03620-X.

- [6] KLANDT, H. a kol. Vademecum für Unternehmensgründer, Business Angels und Netzwerke: Ein Beitrag zum Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Unternehmen. Berlin: Books on Demand, 2001. 240 s. ISBN 978-3831125487.
- [7] KLEINHÜCKELSKOTEN, H. D. Business-Angels-Agentur Ruhr: Business Angels: Wenn Engel Gutes tun! Wie Unternehmensgründer und ihre Förderer erfolgreich zusammenarbeiten. Ein Praxishandbuch. Frankfurt : FAZ - Institut für Management, 2002. 256 s. ISBN 9783934191723.
- [8] LANDSTRÖM, H. *Handbook of Venture Capital*. Stockholm: Edward Elgar Publishing, 2009. 456 s. ISBN 978-1848444294.
- [9] PRELOVSKÁ, M., SURKOŠ, S., LEPEŇ, K. *Rizikový kapitál ako dôležitá súčasť zdrojového zabezpečenia vzniku inovácií*. Podklad pre MŠ SR k vypracovaniu novej koncepcie štátnej vednej a technickej politiky do roku 2010. [elektronická verzia]. Bratislava: ÚEOS Komerca, 2004. [cit. 11. 4. 2006]. Dostupné z: <http://www.minedu.sk/VaTVDOC/20050510_ri_z_ka-pital.pdf>.
- [10] RAMADANI, V.: *Business Angels - Who They Really Are?* [elektronická verzia]. Tetovo: South East European University in Tetovo, 2008. 15 s. [cit. 12. 2. 2009]. Dostupné z: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1300422>.
- [11] SULLIVAN, M. K., MILLER, A. Segmenting the informal venture capital market: Economic, hedonistic, and altruistic investors. *Journal of Business Research*, 1996, vol. 36, s. 25 – 35. ISSN 0148-2963.
- [12] ŠOLTYS, S. *Sieť obchodných anjelov v podmienkach Slovenskej republiky a vo vybraných krajinách EÚ*. Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta; Katedra financií a účtovníctva. Vedúci záverečnej práce: Ing. Magdaléna Freňáková, PhD. Košice: PHF EU, 2009, 95 s.
- Príspevok je spracovaný ako súčasť riešenia projektu VEGA 1/0121/10 „Integrácia manažmentu rizika do strategického riadenia nefinančných podnikov“.*

Autoři:

Ing. Magdaléna Freňáková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom
v Košiciach

Katedra financií a účtovníctva

E-mail: magdalena.frenakova@euke.sk

Ing. Silvester Šoltys

T-Systems Slovakia s. r. o.,

AL DTAG Cross Functions

Košice

E-mail: silvester.soltys@gmail.com

BUSINESS ANGELS AS VENTURE CAPITAL INVESTORS

Magdaléna Freňáková, Silvester Šoltys

Abstract: The main objective of this article was to introduce business angels as venture capital investors. The article contains theoretical basis of business angels, focuses on the history and definition of business angels, their motives of investing, typology and area of interest. As well attention is paid to features of the business angel investment process.

Business angels are investors of informal venture capital. Business angels or private investors or informal investors are individuals – usually very successful businessmen – ready to provide capital for start-up businesses. They fill equity gap between capital sources of founders and their family and friends on one side and between formal venture capital on the other side. Business angels are hands-on investors, they provide not only capital but as well they experiences and network. As hands-on investors they play an active role in managing the business. To provide equity capital for young and risky businesses business angels are motivated not only by economic motives (the change to gain profit), but as well by their endeavor to help enterprises with unique business idea. Business angels can invest individually or become a part of business angels networks.

The term “business angels” is quite unknown in Slovakia. Business angels exist here and invest, but they are anonymous. To support development of business angels and informal venture capital market as well could help creation of Slovak business angel network.

Key words: Business angels, business angels network, venture capital, small and medium sized enterprises, equity gap

JEL Classification: G24, M13

PŘÍNOSY INFORMAČNÍCH TECHNOLOGIÍ PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Kateřina Čebišová

ÚVOD

V posledních letech v České republice výrazně vzrostlo zapojení informačních technologií do činnosti podniků, částečně ve snaze o zvýšení jejich konkurenceschopnosti, a také díky projektovým pobídkám Evropské unie cíleným na tyto účely. Středně velké podniky nejčastěji implementovaly ERP systémy, systémy pro řízení vztahů se zákazníky a systémy pro podporu rozhodování. V malých podnicích dominují systémy pro podporu rozhodování a CRM systémy. [4]

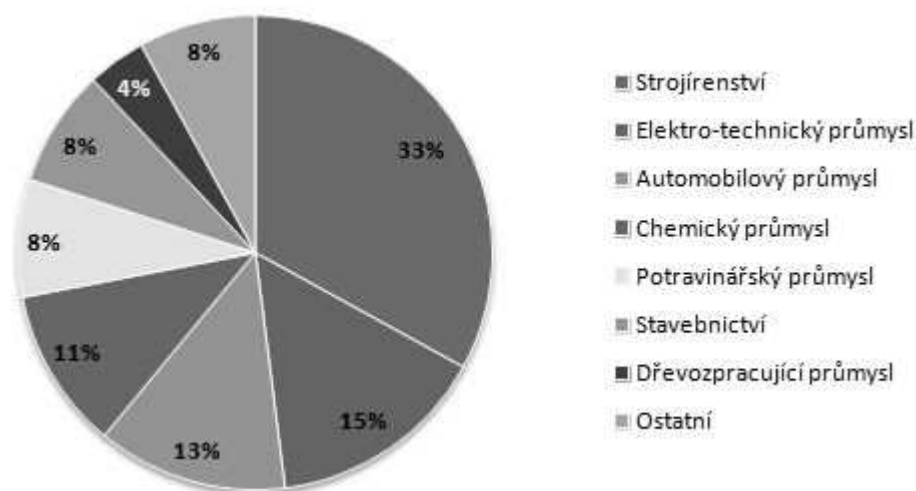
Vyspělá softwarová řešení, jako je ERP, CRM, Business Intelligence a podobně mohou managementu poskytovat významnou a účinnou podporu. Zprostředkovávají včasné a klíčové informace, které pomáhají manažerům k rychlejšímu a přesnějšímu rozhodování. Dalším přínosem těchto systémů je zamezování chybám vzniklým v důsledku redundantního zadávání dat a celkové snížení rizika při strategickém rozhodování managementu. Nicméně kvůli vysokým nákladům na jejich implementaci

je třeba jejich akvizici dobře zvážit s ohledem na velikost podniku a jeho lidský i ekonomický potenciál. Hlavním cílem tohoto výzkumu je tedy zjistit, zda vyšší počet využívaných vyspělých měkkých informačních technologií koreluje s vyšší finanční výkonností podniku.

1 METODOLOGIE VÝZKUMU

Data pro tento výzkum byla získána pomocí dotazníkového šetření ve výrobních podnicích, rozložení výrobního zaměření zkoumaného vzorku podniků je zobrazeno dále (viz. Obr. 1). Dotazník byl zaměřen na to, jak firmy využívají vyspělé technologie a na hodnocení a měření jejich efektivity [8]. Celkem bylo zkoumáno 85 firem, z toho 46 malých podniků s 50 až 99 zaměstnanci a 39 středních podniků se 100 až 499 zaměstnanci. Mikro podniky a velké podniky nebyly do tohoto výzkumu zařazeny. K jednotlivým firmám v tomto šetření byly následně v databázi Creditinfo Albertina [3] dohledány hodnoty ukazatelů finanční výkonnosti za období 2007 – 2009.

Obr. 2: Výrobní zaměření zkoumaného vzorku podniků



Zdroj: vlastní zpracování

Takto získaná data byla zkoumána pomocí korelační analýzy, konkrétně byla využita Pear-

sonova metoda korelace na hladině významnosti 5 %. Statistické výpočty byly provedeny

pomocí programu IBM Statistics 19. Cílem bylo určit, zda u malých a středních podniků existuje korelace mezi využíváním měkkých informačních technologií a výsledky ukazatelů finanční výkonnosti podniku.

Základní hypotéza výzkumu byla stanovena následovně:

- H: Pro malé a střední podniky platí, že s růstem počtu využívaných měkkých informačních technologií roste i finanční výkonnost podniku.

Z této základní hypotézy byly stanoveny další dílčí hypotézy:

- H1: U malých podniků počet využívaných měkkých informačních technologií pozitivně koreluje s produktivitou práce.
- H2: U malých podniků počet využívaných měkkých informačních technologií pozitivně koreluje se ziskem na zaměstnance.
- H3: U malých podniků počet využívaných měkkých informačních technologií pozitivně koreluje se rentabilitou tržeb.

- H4: U středních podniků počet využívaných měkkých informačních technologií pozitivně koreluje s produktivitou práce.
- H5: U středních podniků počet využívaných měkkých informačních technologií pozitivně koreluje se ziskem na zaměstnance.
- H6: U středních podniků počet využívaných měkkých informačních technologií pozitivně koreluje se rentabilitou tržeb.

1.1 UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Mezi sledované ukazatele finanční výkonnosti patří produktivita práce, zisk na zaměstnance a rentabilita tržeb. Ukazatel „produktivita práce“ byl zvolen proto, že právě snaha o zvýšení produktivity práce je jednou z hlavních motivací k implementaci informačních technologií do podniku. Vypočítat je lze podle vzorce[1]:

$$\text{produktivita práce} = \frac{\text{příjmy} - (\text{výdaje} + \text{režie} + \text{odpisy} + \text{úroky} + \text{personální náklady})}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Dále byl vybrán ukazatel „zisk na zaměstnance“, podle Lowella [12] se jedná o ukazatel vhodný pro zkoumání dopadů akvizice nehmot-

ného majetku a může být využit k porovnávání výsledků různých podniků. Pro výpočet byl použit vzorec:

$$\text{zisk na zaměstnance} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

Posledním sledovaným ukazatelem je rentabilita tržeb, užívaná k měření celkové provozní efektivity při porovnávání podniků v různých

obdobích nebo oborech výroby. Vzorec pro její výpočet následuje [7]:

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

1.2 MĚKKÉ INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE

Měkké informační technologie jsou podpůrné nástroje a metody, které nejsou přímo spojeny s výrobními aktivitami, ale nepřímo jim pomáhají. Tyto technologie jsou často spojeny s analýzou problémů a situace, rozhodováním a zaváděním rozhodnutí, jejich účelem je zvyšování efektivity lidských činností [10].

Mezi zkoumané měkké informační technologie byly zahrnuty Enterprise Resource Planning (ERP), Podnikové aplikační a informační portály (EAP, EIP), Systémy pro podporu rozhodování (MIS, EIS, BI), Řízení vztahů se zákazníky (CRM) a Competitive Intelligence (CI).

- **Enterprise Resource Planning (ERP)** jsou informační systémy určené pro plánování zdrojů potřebných k přijetí, zhotovení, dodá-

ní a zaúčtování zakázek. Tyto systémy obvykle mají architekturu klient-server a umožňují přístup k datům v reálném čase. [8],[14]

- **Podnikové aplikační a informační portály (EAP,EIP)** využívají internetové technologie, jako například HTML, XML apod., k vytvoření uživatelského rozhraní pro přístup k datům, informacím a znalostem, kterými podnik disponuje. Výhodou těchto portálů je jejich adaptabilita na změny struktury zdrojových dat a možnost využití různých úrovní uživatelských profilů s vlastním nastavením. Účelem podnikového aplikačního portálu (EAP) je vytvoření homogenního aplikačního prostředí. EAP má modulární architekturu, která umožňuje začlenění starších aplikací i nových komponent. Hlavním úkolem podnikových informačních portálů (EIP) je poskytování přístupu k relevantním informacím různým skupinám uživatelů. [9]
- **Systémy pro podporu rozhodování (MIS, EIS, BI)**
- **Manažerské informační systémy (MIS)** jsou určeny k podpoře rozhodování v podniku. Cílem MIS je tedy nalézt a poskytnout právě ty informace, které management potřebuje. [11]
- **Hlavním účelem Executive Information systémů (EIS)** je rovněž podpora rozhodování. Tyto manažerské aplikace nabízejí přístup i interním i externím datům, komplexní analýzy trendů a předpovědi dalšího vývoje podniku. EIS v sobě integruje plánování a účetnictví s vykazováním výkonnosti podniku a přehledy finančních ukazatelů. [9]
- **Business Intelligence (BI)** je soustavou aplikací a databází, které poskytují snadný přístup k obchodním datům. Tyto aplikace zprostředkovávají multidimenzionální analýzy, dolování v datech, předpovídání, přípravu Balanced Scorecard a další činnosti. [13]
- **Řízení vztahů se zákazníky (CRM)** je obchodní strategie, která integruje interní procesy s externími elementy tak, aby zákazník obdržel požadovanou hodnotu a firma zároveň generovala zisk. Tyto procesy jsou pod-

porovány databázovou technologií. Všechny obchodní případy jsou v CRM zaznamenávány a vyhodnocovány, získané ekonomické výsledky pak mohou být základem pro hodnocení výkonnosti podniku. [2]

- **Competitive Intelligence (CI)** nebo Konkurenční zpravodajství je systém, který umožňuje vyhledávání, sběr, analýzu a distribuci informací o produktech, zákaznících, konkurenci a dalších aspektech důležitých pro podporu řízení. Konkurenční zpravodajství by mělo s předstihem odhalit příležitosti a hrozby na trhu, čímž jeho uživatel získává konkurenční výhodu. [9]

2 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda využívání měkkých informačních technologií pozitivně koreluje s lepšími finančními výsledky sledovaných výrobních podniků. Ve sledovaném vzorku podniků bylo zjištěno, že 37 % malých a 64 % středních podniků již tyto technologie využívá. Malé podniky ve 32 % využívají systémy pro podporu rozhodování (MIS, EIS, BI), následované systémy pro řízení vztahů se zákazníky (25 %) a Enterprise Resource Planning systémy (18 %). Nejméně využívanými technologiemi jsou zde Podnikové aplikační a informační portály (EAP,EIP) se 14 % a konkurenční zpravodajství (11 %). Střední podniky pak nejčastěji využívají ERP systémy (31 %), systémy pro podporu rozhodování (25 %) a systémy pro řízení vztahů se zákazníky (25 %). Mezi nejméně využívané informační technologie patří opět EAP/EIP s 13 % a CI se 6 %.

2.1 MALÉ PODNIKY

U malých výrobních podniků bylo zjištěno (viz Tab. 1), že korelace je pozitivní, ale protože koeficient korelace $r(44) = 0,043$, tato korelace je nevýznamná. Pro zisk na zaměstnance $r(44) = -0,126$ a rentabilitu tržeb $r(44) = -0,097$ je korelace v obou případech negativní a nevýznamná. Nebyla nalezena žádná závislost mezi využíváním popsaných informačních technologií a finanční výkonností podniku.

Tab. 2: Korelace mezi využíváním měkkých IT a finanční výkonností u malých podniků

		produktivita práce (tis. Kč/měsíc)	zisk na zaměstnance (tis. Kč/měsíc)	rentabilita tržeb (tis. Kč/měsíc)
IT	Korelace	0,043	-0,126	-0,097
	Průměr	227,89	10,09	0,03
	Sm. odchylka	215,02	18,27	0,06

Zdroj: vlastní zpracování

Hypotézu, že vyšší počet využívaných informačních technologií přispívá k lepším finančním výsledkům, nelze pro malé podniky potvrdit. Zkoumaná závislost byla zanedbatelná a ve dvou případech dokonce slabě negativní, využívání většího počtu informačních technologií v malých podnicích nepřináší žádné benefity pro finanční výkonnost a může být dokonce kontraproduktivní. Dílčí hypotézy H1, H2 a H3 byly tedy zamítnuty.

2.2 STŘEDNÍ PODNIKY

Výsledky pro střední podniky jsou uvedeny v Tab. 2. Průměrná produktivita práce byla 226

tis. Kč za měsíc. Mezi počtem využívaných měkkých IT a produktivitou práce byla zjištěna střední pozitivní korelace s korelačním koeficientem $r(37) = 0,308$, hypotéza H4 byla tedy potvrzena. Průměrný zisk na zaměstnance byl 8,8 tis. Kč za měsíc, hodnota korelačního koeficientu byla $r(37) = 0,271$, což indikuje slabou pozitivní korelaci – hypotéza H5 je tedy také potvrzena. Obdobných výsledků bylo dosaženo také u ukazatele rentability tržeb. Průměrná rentabilita tržeb u středních podniků byla 2 %. Koeficient korelace byl v tomto případě $r(37) = 0,291$, což značí slabou až střední korelaci. Hypotéza H6 je tedy rovněž potvrzena.

Tab. 3: Korelace mezi využíváním měkkých IT a finanční výkonností u středních podniků

		produktivita práce (tis. Kč/měsíc)	zisk na zaměstnance (tis. Kč/měsíc)	rentabilita tržeb (tis. Kč/měsíc)
IT	Korelace	0,308	0,271	0,291
	Průměr	225,93	8,79	0,02
	Sm. Odchylka	430,39	18,06	0,05

Zdroj: vlastní zpracování

Lze konstatovat, že využívání popsaných měkkých informačních technologií ve středních podnicích přispívá k lepší finanční výkonnosti těchto podniků celkově, a zejména pak k vyšší produktivitě práce. Pro žádný ze sledovaných koeficientů však korelace není silná, je tedy pravděpodobné, že se může projevit výrazný vliv dalších faktorů na finanční výkonnost podniku.

ZÁVĚR

Výsledky korelační analýzy přinesly zjištění týkající se efektivity zapojení popsaných měkkých informačních technologií do řízení podniků. U středních podniků byla zjištěna střední závislost mezi využíváním měkkých IT a zvýše-

nou finanční výkonností podniku. Implementace těchto technologií tedy může být užitečná a vede k efektivnějšímu řízení podniku. U malých podniků však byla tato závislost zanedbatelná a v některých případech dokonce negativní. Implementace vyspělých informačních technologií může být pro malé podniky nadbytečná, pro podporu řízení zde mohou dostačovat jednodušší řešení nebo open-source alternativy, které tolik nezatíží jejich rozpočty. Implementace těchto vyspělých a často i finančně náročných systémů by měla být předem pečlivě zvážena, protože může ovlivnit chod celého podniku.

Článek vznikl v rámci projektu specifického výzkumu „Vyspělé technologie pro podporu podnikového řízení“ č. 18/2011.

LITERATURA

- [1] BARTÁK, M. *Produktivita práce: jak ji sledovat* [online]. IHNEĎ, 2004. [cit. 2011-10-29]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/c1-15043740-produktivita-prace-jak-ji-sledovat>>.
- [2] BUTTLE, F. *Customer Relationship Management*. 1. vyd. Oxford: Elsevier, 2009. 485 s. ISBN 978-1-85617-522-7.
- [3] CREDITINFO ALBERTINA Czech Republic s.r.o. [online]. [cit. 2011-10-29]. Dostupné z: <<http://www.albertina.cz/>>.
- [4] ČEBIŠOVÁ, K. Use of Information Technology for Financial Management in Czech Enterprises. *Problems of Management in the 21st Century*, 2011, roč. 1. ISSN 2029-6932.
- [5] ČEBIŠOVÁ, K. Informační technologie a kvalita finančního managementu u malých a středních firem. *Modelování, simulace a optimalizace podnikových procesů*. Praha: ČSOP, 2011. ISBN 978-80-260-0023-5.
- [6] ČECH, P., BUREŠ, V. *Podniková informatika*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 232 s. ISBN 978-80-7041-479-8.
- [7] DOWNES, J., GOODMAN J. E. *Barron's finance & investment handbook*. New York: Barron's Educational Serie, 2003. ISBN 9780764155543.
- [8] GÁLA, L., POUR, J., ŠEDIVÁ, Z. *Podniková informatika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.
- [9] HÝNEK, J., JANEČEK, V. *Hodnocení přínosů vyspělých technologií*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7435-035-1.
- [10] JIN, Z. *Global Technological Change: From Hard Technology to Soft Technology*. Beijing: Peking University Press, 2010. ISBN 9781841503769.
- [11] KUMAR, N., MITTAL, R. *Management Information System*. 1. vyd. New Delhi: Anmol Publications, 2004. 278 s. ISBN 81-261-1675-7.
- [12] LOWELL, L. B. The new metrics of corporate performance: Profit per employee [online]. *McKinsey Quarterly*, 2007, č. 1. [cit. 2011-04-30]. Dostupné z: <<http://www.interknowledgetech.com/profit%20per%20employee.pdf>>.
- [13] MOSS, L.T., ATRE, S. *Business Intelligence Roadmap*. 1. vyd. Boston: Addison-Wesley, 2003. 545 s. ISBN 0-201-78420-3.
- [14] O'LEARY, D. E. *Enterprise Resource Planning Systems*. 1. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 235 s. ISBN 0-521-79152-9.

Autorka

Ing. Kateřina Čebišová

Univerzita Hradec Králové

Fakulta informatiky a managementu,

Katedra ekonomie

E-mail: katerina.cebiso.2@uhk.cz

BENEFITS OF INFORMATION TECHNOLOGY FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Kateřina Čebišová

Abstract: The aim of this study was to determine if there is a relationship between the number of soft information technologies used in small or medium-sized company and its financial performance. This task was accomplished via Pearson correlation analysis. Data for this research were collected via survey among 85 companies, 46 of which were small and 39 medium-sized. The general hypotheses was that the use of soft information technologies like ERP, EAP, EIP, MIS, EIS, BI, CRM and CI contributes to better economic performance of a company, measured via labor productivity, profit per employee and return on sales. This hypotheses was confirmed for medium-sized companies, thus the use of soft IT may be beneficial for them. However for the small companies the hypotheses could not be confirmed, their economic performance was not significantly higher if they had implemented more soft IT. In all types of companies the acquisition of IT should be carefully considered and planned.

Key words: Enterprise financial efficiency, soft information technologies, small and medium enterprises

JEL Classification: M2

PRACTICE REQUIREMENTS FOR UNIVERSITY GRADUATES WITHIN THE FIELD OF “INTERNATIONAL ECONOMIC AFFAIRS”, GERMAN STUDY LINE

Pitic Diana, Drăgan Mihaela, Pitic Ștefan Lucian

1 INTRODUCTION

The research field regarding practice requirements for university graduates has to be seen as a part of a broader interest field of universities, namely the employability of its graduates. At European level, there are several documents and studies that underline the need to achieve a correlation between academic services of high quality and lasting employability, needs that have been emphasized within the Communiqué of the meeting of European ministers in charge of higher education in Prague, 2001 [8]. Also, the London Communiqué, 18 May 2007 [6] mentions the necessity to improve graduate employability. This document also notes initial progresses done in respect to the implementation of national qualification frameworks. Also, the Framework for Qualifications of the European Higher Education Area is seen as a core element of European higher education institutions. Concerning employability, the London Communiqué, 18 May 2007 mentions that institutions have to develop partnerships with employers and ensure compatibility of employment structures with the new educational system. Increasing employability of graduates, but also introducing on the job learning was an important issue within the Communiqué in Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009 [5]. Also, according to same document, improving the program study offer and further development of partnerships with employers should constitute a priority for universities. The Budapest-Vienna Declaration of the European Higher Education Area, 12 March 2010 [7] stressed that begun reforms have to be continued, higher education being a public responsibility. Recent scientific research studies within this field that deal with this topic of particular importance were performed by [3] and [4], emphasizing the role of sustaining the link between universities and employers. Above mentioned reasons set the ground in developing the research de-

scribed within this paper, in our efforts to transform the field of “International Economic Affairs”, German Study Line, into a market-oriented one.

2 THE RESEARCH METHODOLOGY

In order to establish the practice requirements for university graduates within the field of “International Economic affairs”, following research approach was applied:

- Identifying occupations that are most likely to be performed by graduates within this field
- Selecting four appropriate occupations within this field, according to Romanian occupational standards:
 - Foreign trade agent (According to Cod COSA: O-9)
 - Information analyst (According to SO-Cod COSA: O-297)
 - Assistant manager external trade (According to SO-Cod COSA: T-10)
 - Reviewer on external trade (According to SO-Cod COSA: O-4)
- Deciding upon the questioning method
- Designing questionnaires based on occupational standards
- Distribution of questionnaires
- Filling out the questionnaires by German employing companies
- Synthesizing gathered data
- Performing the top level analysis
- Performing the group analysis for each occupation
- Sorting results for all practice requirements
- Establishing possible consequences in re-designing the curriculum

3 THE RESEARCH

Within current phase, data gathered from the major German employers of our graduates

were synthesized; hereby the focus lies on the frequency of each occupation within 12 questioned companies, acting as the major employers of our graduates. The identified level of frequency was then established for each occupation, in comparison to each other analyzed occupation.

The authors have therefore chosen to perform a top level analysis and then four group analysis

using the function Tree and Affinity Diagram with weighting of items performing the Analytical Hierarch Process [1], using pair wise comparison. The reason in performing this analysis was to point out, which occupations are more probable to be performed by our graduates. Figure no. 1 shows the results obtained within this analysis.

Fig. 13: Top level analysis for occupations specific for the graduate field” International Economic Affairs”

How Important is the Left Item (Row) as Compared to the Top Item (C...

Group: Top Level ITEMS		Output		Completed: <input checked="" type="checkbox"/>
	AHP Toplevel Matrix			
	9 9,00 an order of magnitude more important	% 0,17 demonstrated less important (other item 6x as impor...		
	8 8,00 absolutely more important (8x as important)	% 0,14 demonstrated less important		
	7 7,00 demonstrated more important	% 0,13 absolutely less important (other item 8x as important)		
	6 6,00 demonstrated more important (6x as important)	% 0,11 an order of magnitude less important		
	5 5,00 essentially more important			
	4 4,00 essentially more important (4x as important)			
	3 3,00 considerably more important			
	2 2,00 twice as important			
	+ 1,50 somewhat more important			
	○ 1,00 Equally important			
	- 0,67 somewhat less important			
	½ 0,50 half as important			
	¼ 0,33 clearly less important			
	¼ 0,25 essentially less important (other item 4x as important)			
	¼ 0,20 essentially less important			
Input	1 · Foreign trade agent		5 ○ 3	39,4%
	2 · Information analyst	½	½ ½	7,5%
	3 · Assistant manager external trade		3	39,4%
	4 · Reviewer on external trade		½	13,7%

Source: Authors' calculations

The top level analysis (fig.1) conducted for all occupations that have been chosen for this graduate field, relied on the feed-back given by employers regarding the frequency in encountering these occupations within their companies. Using these data, authors than compared the importance of each occupation in relation to each other occupation, resulting the top level analysis. By computing calculations within specialized software, the occupations of “Foreign trade agent” and “Assistant manager external trade”, resulted as being the most frequent and therefore probable in being occupied by our graduates. Next probable occupation is “Reviewer on external trade”, by a difference in level of over 25%. Last occupation, “Information analyst”, proved to be less probable in being filled in by our graduates. Therefore, the De-

partment of Economics and Business Administration in German Language could focus on preparing graduates for the most wanted occupations in this field.

Next steps consisted in performing the group analysis for competences specific for each occupation. In order to perform the group analysis, data regarding the expected use of each competence unit (utility degree) were synthesized. The expected use (utility degree) was defined as being the product between the level of frequency and the level of importance of each competence unit (table 1), whereas both frequency and importance levels were established on a scale from 0 (not used, no importance,) to 10 (critical use, critical importance).

Tab. 4: Establishing the utility degree of a competence unit

Name of the Competence unit	Frequency	Importance	Utility degree
...	6	8	48

Source: Authors' calculations

Authors then compared the utility degrees resulted for each competence unit, within each analyzed occupation, resulting the group analysis.

Fig.2. represents the results obtained for the occupation of "Foreign trade agent". In this case, authors performed a pair wise comparison of competence units.

Fig. 2: Group analysis for competences specific for the occupation of "Foreign Trade Agent"

How Important is the Left Item (Row) as Compared to the Top Item (C...

Group: Foreign trade agent		Output														Completed: <input checked="" type="checkbox"/>
AHP Group Matrix																
9	9,00 an order of magnitude more important	1/0,17 demonstrated less important (other item 6x as import...														
8	8,00 absolutely more important (8x as important)	1/0,14 demonstrated less important														
7	7,00 demonstrated more important	1/0,13 absolutely less important (other item 8x as important)														
6	6,00 demonstrated more important (6x as important)	1/0,11 an order of magnitude less important														
5	5,00 essentially more important															
4	4,00 essentially more important (4x as important)															
3	3,00 considerably more important															
2	2,00 twice as important															
+	1,50 somewhat more important															
○	1,00 Equally important															
-	0,67 somewhat less important															
1/2	0,50 half as important															
1/3	0,33 clearly less important															
1/4	0,25 essentially less important (other item 4x as important)															
1/5	0,20 essentially less important															
Input	1.1 Correspondence with partners	+	7	+	2	4	○	5	5	2	+	5	5	5	19,9%	
	1.2 Processing specific documents			+	4	5	2	3	2	2	+	3	6	3	13,4%	
	1.3 Activity report				2	3	+	2	+	+	2	+	2	+	7,8%	
	1.4 Assuring post-sale service					+	-	-	1/2	1/2	○	-	1/2	-	4,2%	
	1.5 Interpersonal communication						+	-	-	1/2	-	1/2	2	-	4,3%	
	1.6 Teamwork							+	-	-	○	+	-	-	5,2%	
	1.7 External contract completion								+	-	○	+	-	-	5,1%	
	1.8 Negotiation of contractual terms									+	+	+	-	-	5,6%	
	1.9 Developing own professional activity										2	+	2	-	6,9%	
	1.10 Adapting marketing of products to market conditions											○	○	1/2	5,1%	
	1.11 Retail market research												+	-	5,6%	
	1.12 Preparation of tender documentation													1/2	3,7%	
	1.13 Promoting products														5,7%	
	1.14 Insurance/tracking goods, receipt value														7,5%	

Source: Authors' calculations

In this case, the most important competence units proved to be "Correspondence with partners" and "Processing specific documents", both in the category of specific, professional competences. Social competences, that can be easily transferred to other occupational fields proved to be less significant (competence units "Interpersonal communication", "Teamwork", "Developing own professional activity"). In per-

forming the most important competences, graduates have to achieve good knowledge of foreign language, external trade, law regulations and financial regulations, but also of specific documents used within external trade, such as invoices, delivery notes, tax receipt, payment order and minutes of receiving the merchandise.

Fig. 3: Group analysis for competences specific for the occupation of “Information Analyst”
How Important is the Left Item (Row) as Compared to the Top Item (C...

Group: Information analyst			Output										Completed:	<input checked="" type="checkbox"/>		
	AHP Group Matrix		2.1 Technical assistance to client 2.2 Initiating and maintaining effective wor... 2.3 Direct interviewing of the subject 2.4 Collection, verification and correction 0... 2.5 Maintenance and updating of reports 2.6 Monitoring of subject companies 2.7 Making the business intelligence report 2.8 Professional development 2.9 Implementation and internal procedures 2.10 Planning and organizing own work and...	Importance in group												
	9	9,00 an order of magnitude more important														⅓ 0,17 demonstrated less important (other item 6x as import...
	8	8,00 absolutely more important (8x as important)														⅓ 0,14 demonstrated less important
	7	7,00 demonstrated more important														⅓ 0,13 absolutely less important (other item 8x as important)
	6	6,00 demonstrated more important (6x as important)														⅓ 0,11 an order of magnitude less important
	5	5,00 essentially more important														
	4	4,00 essentially more important (4x as important)														
	3	3,00 considerably more important														
	2	2,00 twice as important														
	+	1,50 somewhat more important														
	○	1,00 Equally important														
	-	0,67 somewhat less important														
	½	0,50 half as important														
	⅓	0,33 clearly less important														
	¼	0,25 essentially less important (other item 4x as important)														
	⅕	0,20 essentially less important														
Input	2.1 Technical assistance to client		+	+	+	○	+	+	2	+	2		14,0%			
	2.2 Initiating and maintaining effective working relationships			-	+	-	+	○	+	○	+		10,3%			
	2.3 Direct interviewing of the subject				-	-	-	-	+	-	+		8,8%			
	2.4 Collection, verification and correction of data on the subject of business intelligence report					-	○	+	+	+	+		10,6%			
	2.5 Maintenance and updating of reports						+	+	2	+	2		14,0%			
	2.6 Monitoring of subject companies								○	+	-	+	9,3%			
	2.7 Making the business intelligence report									+	○	+	9,7%			
	2.8 Professional development										-	○	6,5%			
	2.9 Implementation and internal procedures											+	10,1%			
	2.10 Planning and organizing own work and teamwork												6,5%			

Source: Authors' calculations

Fig. 3 shows the group analysis performed for the occupation of “Information Analyst”. As can be seen, the most important competences to be filled in are: “Technical assistance to client” and “Maintenance and updating reports”. Therefore, in order to successfully fulfill first competence unit, a graduate filling in this occupation has to have knowledge on how to gather clients' order, prepare the business report, and solve customer complaints, activities specific to the marketing knowledge field. In order to perform next equally important competence unit, the employee must upgrade basic reports, upload new reports in the database and assign a unique customer code within the database. Therefore, the graduate has to assign good knowledge of informatics while being aware of the classification and coding system adopted by their organization, special reports that deal with company liquidation, PC- and database management. Next competence units that have a close related importance index are no.2, no.4 and no.9. Unlike prior analyzed occupation, this occupation shows to have more use of social and transferable competences, competence unit

no.2 dealing with “Initiating and maintaining effective working relationships”. Therefore, social competences in this field require developing constructive relationships with other employees involved, building up on knowledge fields like: principles and techniques of communication, managing cultural differences and organizational culture.

Fig.4 provides insights into the most important competence units within the occupation “Assistant manager external trade”. According to performed group analysis, an assistant manager external trade spends most of his time “Administering documents” (14,9%), followed by “Information management”(11,3%) and “Correspondence with partners”(10,7%). The obtained results are not surprising; an assistant manager being less competent and having less experience in “Establishing strategy”(5,3%) ore “Coordination of contracts” (8,3%), activities based on long-term planning. In perception of employers, the most important and frequent employee skills deal with their capacity to manage documents and to have good communication skills. Also, an employee engaged in this

occupation should possess basic knowledge of specific documents in this field, mainly in the sphere of legislation and internal working procedures. Also, an assistant manager should have good computer skills, knowledge of foreign relations and a specific vocabulary of the

domain. However, taking decisions, coordinating other employees and improve their professional activities had the lowest importance. Daily activities obtained the highest utility degree for this occupation.

Fig. 4: Group analysis for competences specific for the occupation of “Assistant Manager External Trade”

How Important is the Left Item (Row) as Compared to the Top Item (C...

Group: Assistant manager external trade		Output													Completed: <input checked="" type="checkbox"/>
AHP Group Matrix															
9	9,00 an order of magnitude more important	% 0,17	demonstrated less important (other item 6x as import...												
8	8,00 absolutely more important (8x as important)	% 0,14	demonstrated less important												
7	7,00 demonstrated more important	% 0,13	absolutely less important (other item 8x as important)												
6	6,00 demonstrated more important (6x as important)	% 0,11	an order of magnitude less important												
5	5,00 essentially more important														
4	4,00 essentially more important (4x as important)														
3	3,00 considerably more important														
2	2,00 twice as important														
+	1,50 somewhat more important														
○	1,00 Equally important														
-	0,67 somewhat less important														
½	0,50 half as important														
⅓	0,33 clearly less important														
¼	0,25 essentially less important (other item 4x as important)														
⅕	0,20 essentially less important														
Input	3.1 Administrating documents		○	+	3	4	3	3	3	+	3	3	+		14,9%
	3.2 Correspondence with partners			-	-	2	3	2	2	+	2	2	+		10,7%
	3.3 Information management				2	3	2	2	2	+	2	2	+		11,3%
	3.4 Reporting activity					½	½	½	+	½	○	○	-		5,7%
	3.5 Making decisions						¼	¼	¼	½	-	-	½		4,1%
	3.6 Analysis of significant information							½	½	½	○	○	○	-	6,0%
	3.7 Optimizing workforce								○	○	¼	○	○	-	7,3%
	3.8 Promoting initiatives									½	○	○	○	-	6,4%
	3.9 Interpersonell communication										2	2	2	-	8,4%
	3.10 Improve coordination of employers											○	○	-	6,3%
	3.11 Development of professional activity												○	-	5,3%
	3.12 Establishing strategy													-	5,3%
	3.13 Coordination of business contracts														8,3%

Source: Authors' calculations

The group analysis performed for the occupation of “Reviewer on External Trade” (fig.no.5), shows that the most important competence units are “Processing of documents” and “Sending documents”. Daily activities therefore focus on sorting, analyzing and translating documents.

The range of expertise for this occupation covers areas such as foreign languages, marketing, commodities, company products, economic efficiency, specific documents, legislation, customs documents, supplier documents and documents regarding foreign partners. Transversal skills relate to: teamwork, interpersonal skills, and self-critical abilities.

Figure no. 6 represents the sorted results for all practice requirements in order to achieve a ranking of competences gathered from all four occupations in order to establish which competences should be covered by the curriculum, so as to achieve the best and fastest market insertion of our graduates. Also, the authors have chosen to represent only those competence units that have a final importance over 2,1%, following competences being almost insignificant at a global level. As can be seen, most wanted competences can be found within the occupation of “Foreign trade agent”.

Fig. 5: Group analysis for competences specific for the occupation of “Reviewer on External Trade”

How Important is the Left Item (Row) as Compared to the Top Item (C...

Group:	Reviewer on external trade	Output														Completed:		
	AHP Group Matrix																	
	9 9,00 an order of magnitude more important	% 0,17 demonstrated less important (other item 6x as import...	4.1 Gathering documentation 4.2 Reporting activity 4.3 Sending documents 4.4 Provide guidance and information in th... 4.5 Processing of documents 4.6 Settlement failure 4.7 Interpersonell communication 4.8 Collection and analysis of information 4.9 Teamwork 4.10 Developing of professional activity 4.11 Purchase of specific documents 4.12 Organizing business meetings 4.13 Participation in trade negotiations 4.14 Processing complaints	Importance in group														
8 8,00 absolutely more important (6x as important)	% 0,14 demonstrated less important																	
7 7,00 demonstrated more important	% 0,13 absolutely less important (other item 8x as important)																	
6 6,00 demonstrated more important (6x as important)	% 0,11 an order of magnitude less important																	
5 5,00 essentially more important																		
4 4,00 essentially more important (4x as important)																		
3 3,00 considerably more important																		
2 2,00 twice as important																		
+ 1,50 somewhat more important																		
○ 1,00 Equally important																		
- 0,67 somewhat less important																		
½ 0,50 half as important																		
⅓ 0,33 clearly less important																		
¼ 0,25 essentially less important (other item 4x as important)																		
⅕ 0,20 essentially less important																		
Input	4.1 Gathering documentation		½	-	½	½	+	○	○	○	○	2	½	○	5	6,2%		
	4.2 Reporting activity			½	½	½	-	-	○	½	½	½	½	½	3	4,5%		
	4.3 Sending documents				+	○	2	+	+	+	2	+	+	+	9	10,9%		
	4.4 Provide guidance and information in the company					-	2	+	+	+	2	-	+	+	6	9,1%		
	4.5 Processing of documents						3	+	+	+	3	+	2	2	9	12,3%		
	4.6 Settlement failure							-	-	-	+	½	-	-	3	4,8%		
	4.7 Interpersonell communication								○	○	○	2	½	½	5	6,8%		
	4.8 Collection and analysis of information									○	2	½	○	○	5	6,8%		
	4.9 Teamwork											2	½	○	5	6,6%		
	4.10 Developing of professional activity												2	½	½	3	5,7%	
	4.11 Purchase of specific documents													2	2	8	9,8%	
	4.12 Organizing business meetings														2	5	8,2%	
	4.13 Participation in trade negotiations															5	7,0%	
	4.14 Processing complaints																1,4%	

Source: Authors' calculations

Fig. 6: Sorted results for all practice requirements

Sorted ITEMS 1	Importances	Calculated Importance %	Final Importance %	Gewichtung, Sorted Items						
				Final Importance %						
				0%	20%	40%	60%	80%	100%	
1.1 Correspondence with partners		12,5%	6,8%							
1.2 Processing specific documents		8,4%	4,9%							
1.3 Activity report		4,8%	3,3%							
1.14 Insurance/tracking goods, receipt value		4,7%	3,2%							
1.9 Developing own professional activity		4,3%	3,0%							
1.13 Promoting products		3,6%	2,7%							
1.8 Negotiation of contractual terms		3,5%	2,7%							
1.11 Retail market research		3,5%	2,7%							
1.6 Teamwork		3,2%	2,5%							
1.10 Adapting marketing of products to market conditions		3,2%	2,5%							
1.7 External contract completion		3,2%	2,5%							
1.5 Interpersonell communication		2,7%	2,3%							
1.4 Assuring post-sale service		2,6%	2,3%							
1.12 Preparation of tender documentation		2,3%	2,1%							
3.1 Administrating documents		2,3%	2,1%							

Source: Authors' calculations

CONCLUSION

The aim of the current research paper was to identify the most probable occupations to be filled in by our graduates within the field of "International Economic Affairs", German Study Line, but also to identify which practice requirements would be expected by German employers, within analyzed occupations. Current research proved, that not only is the occupation of "Foreign trade agent" one of the most frequent to meet in employing companies, but also the competences found within this occupation should be provided to our students with maximum priority. Therefore, subjects within the curriculum for the specialization of "International economic affairs" should cover knowledge fields like: marketing, international economics and international transactions, informatics and foreign languages. Future research work will focus on integrating these interim results into a cascade QFD analysis, so as to point out, which institutional capabilities have to be fulfilled in order to succeed in integrate fully and efficiently our graduates into the labor market.

ACKNOWLEDGEMENTS

This work was supported from the European Social Fund through Sectoral Operational Programme Human Resources Development 2007-2013, project number POSDRU/89/1.5/S/59184 „Performance and excellence in postdoctoral research in Romanian economics science domain”.

REFERENCES

- [1] BERTOLINI, M., BRAGLIA, M., CARMIGNANI, G. Application of the AHP methodology in ranking a proposal for a public work contract, *International Journal of Project Management*, 24, 2006, pp. 422-430.
- [2] DRAGAN, M., PITIC, D. Employers' perception regarding competencies of future graduates at the German Study Line within the economical field. An empirical study, *Proceedings of the 7th International Conference on Management of Technological Changes*, 1-3 September, Alexandroupolis, Greece,

Democritus University of Thrace, Greece, 2011, pp. 493-496, ISBN 978-960-99486-1-6.

- [3] McKEOWN, T., LINDORFF, M. The graduate job search process—a lesson in persistence rather than good career management?, *Education+Training*, Vol.53, No.4, 2011, Emerald Group Publishing

- [4] POPESCU, S., STANCIU, T., DRAGOMIR, M. Quality in the extended lifecycle of educational projects, *6th International Conference on the Management of Technological Changes*, Alexandroupolis, Greece, 3rd-5th September 2009, Eds. Costache Rusu, pp.327-329, Vol.2.

- [5] Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009, (http://www.ehea.info/Uploads/Introduction/Leuven_Louvain-la_Neuve_Communique%C3%A9_April_2009.pdf);

- [6] London Communiqué. Towards the European Higher Education Area: responding to changes in a globalized world, 18 May 2007, (http://www.ehea.info/Uploads/Introduction/London_Communique18May2007.pdf);

- [7] The Budapest-Vienna Declaration of the European Higher Education Area, 12 March 2010 (http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Budapest-Vienna_Declaration.pdf)

- [8] The report of the Conference of Ministers in charge of Higher Education, Prague, 2001 (http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/PRAGUE_COMMUNIQUE.pdf1);

Authors:

Pitic, Diana, Lecturer PhD

Babeş-Bolyai University of Cluj-Napoca, RO
Fac. of Economics and Business Administration
Department of Economics and Business Administration in German Language
E-mail: diana.pitic@econ.ubbcluj.ro

Drăgan, Mihaela, Associate Professor PhD

Babeş-Bolyai University of Cluj-Napoca, RO
Fac. of Economics and Business Administration
Head of Department of Economics and Business Administration in German Language,
E-mail: mihaela.dragan@econ.ubbcluj.ro

Pitic, Ștefan Lucian, PhD Candidate

Babeș-Bolyai University of Cluj-Napoca, RO

Fac. of Economics and Business Administration

Dep. of Design Engineering and Robotics

E-mail: stefan.pitic@muri.utcluj.ro

PRACTICE REQUIREMENTS FOR UNIVERSITY GRADUATES WITHIN THE FIELD OF “INTERNATIONAL ECONOMIC AFFAIRS”, GERMAN STUDY LINE

Pitic Diana, Drăgan Mihaela, Pitic Ștefan Lucian

Abstract: Current research paper gives an overview on practice requirements based on competences for university graduates within the field of “International Economic Affairs”. Obtained results derive from market data gathered while questioning employers regarding the expected use of competences and occupations specific for this graduate field. Authors therefore underline the most probable occupations for university graduates within this field and the most important, frequent and useful competences to be filled out by a university graduate.

Key words: Requirements, university graduates, top level analysis, group analysis, sorted results

JEL Classification: I21, J01, J21, C88

KVALITATIVNÍ TRANSFORMACE VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ K POSÍLENÍ PROFESIONÁLNÍCH KOMPETENCÍ ABSOLVENTŮ

Vladimír Krajčík, Zdeněk Mikoláš

ÚVOD

Současná doba je zaplavena diskusemi o základních paradigmatech dalšího rozvoje vysokoškolského školství, a to nejen v České republice. Vedou se diskuse o roli vysokých škol v rozvoji vědy, výzkumu a konkurenceschopnosti země, diskutuje se o publikační činnosti pedagogů, zjišťuje se nesoulad mezi počtem studentů a kvalitou jejich znalostí a dovedností, polemizuje se o počtu vysokých škol, praxe nařiká, že absolventi jsou pouze „akademicky“ vzdělaní a že jim scházejí praktické dovednosti atd. Navíc bychom mohli otevřít diskusi o poklesu populační křivky, finančních problémech vysokoškolského školství, o jazykové, exaktní a sociální gramotnosti absolventů středních škol apod. Musíme si tedy uvědomit, že společenskou odpovědnost nenesou pouze firmy, ale také školství a zejména vysoké školy.

1 ZNALOSTNÍ PŘÍSTUP K ZAJIŠTĚNÍ KVALITY NEUNIVERZITNÍCH VYSOKÝCH ŠKOL

1.1 VYSOKÉ ŠKOLSTVÍ – PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ

Před více než deseti lety se výrazně otevřel vysokoškolský prostor jako společenská potřeba a zadání politických proklamací, přičemž nikdo se hlouběji nezabýval dopadem této politiky. Respektive této příležitosti využili všichni aktéři - studenti vysokých škol v prezenční a kombinované formě studia, veřejné a soukromé vysoké školy a politici. Všichni viděli potřebu dosažení počtu vysokoškoláků v ČR na srovnatelné úrovni se západními zeměmi. Vysokoškolský titul, zvláště magisterský, byl nutný jako potřebný kvalifikační předpoklad pro další platový a profesní postup. Od roku 2003 do roku 2010 transformace vysokoškolského školství nabrala velmi vysoké tempo a počet institucí se strukturovaným systémem vysokoškolského vzdělávání vzrostl v signatářských zemích Boloňské

deklarace z 53 % na 95 %. To přineslo celou řadu dalších nových situací, zejména se zvýšil přístup k bakalářskému studiu pro mnohem širší skupinu obyvatel (v některých létech až 60% populace daného roku). Proto vysoké školy mají před sebou v současné době početné a diverzifikované skupiny zájemců o studium. Je pravdou, že tímto se naplňuje jeden ze strategických cílů na evropské úrovni: rozšíření všeobecné účasti občanů na vysokoškolském vzdělávání, avšak musíme vidět i další souvislosti a negativa tohoto procesu.

1.2 KRITICKÉ ZAMYŠLENÍ

Co se tedy také stalo? Vznikají vábníčky jako názvy atraktivních oborů, staví se nové budovy vysokých škol a za podpory dotačních evropských zdrojů se výrazně rozvíjí i vysokoškolská infrastruktura. A to za situace, kdy vlastně neexistuje konkurence. Respektive konkurence v kvalitě vysokoškolských výstupů, kdy v podstatě neexistuje trh s oceněním znalostí, kdy kvalita je dokumentována pouze v dosažení titulu. Tedy zda jej mám, či nemám. Kdy veřejná správa (jako jeden z nejvíce rostoucích zaměstnavatelů) a její platové tabulky neakceptují v úrovni mzdy v podstatě nic jiného, než stupeň dosaženého vzdělání. Proč je tedy tato situace, která vlastně vyhovovala a vyhovuje všem, nadále neudržitelná? A jaké je řešení cesty „titulomanie“.

Naše odpověď vychází ze dvou základních hledisek:

- Nejlepší teorie je ta, která je pozitivně akceptovaná praxí.
- I pro vysoké školy (bez rozdílu zda jde o státní, veřejné či soukromé) platí základní principy fungování trhu.

Zejména trhu pracovních sil si vysoká škola prověřuje kvalitu obsahu i formy svého vzdělávacího procesu tím, že se absolventi umístí na trhu práce a obdrží tržní mzdu ve výši adekvátní vysokoškolskému absolventovi příslušného

oboru, je pro vysokou školu nejkonkrétnější a skutečně reálnou akreditací. Uvědomme si, kdo nabízí na trhu pracovní sílu? Pochopitelně absolventi vysokých škol, kteří jsou objektem a výsledkem procesu vysokoškolského vzdělání. Tedy disponují znalostmi, schopnostmi a dovednostmi potřebnými pro podniky a instituce. V praxi prostřednictvím absolventů vysokých škol probíhá skutečná akreditace jak kvality obsahu studia, tak jejich učitelů a škol. Praxe akceptuje znalostní potenciál a dovednosti vysokoškolského absolventa nikoliv jen titulem jako certifikátem a v podstatě papírem, který má hodnotu právě a jen tohoto záznamu, reálným přínosem pro zaměstnavatele. Koneckonců přesně takto zaměstnavatelé formulují svoje požadavky a vnímají i nebezpečí „masifikace“ a „titulománie“ vysokoškolského vzdělávání. Tudíž východisko z této pasti „formalizovaného“ vysokoškolského studia hledejme v cestě diverzifikace vysokých škol, v nalezení skutečné konkurenční výhody profesního bakalářského a magisterského vzdělání, propojení školy a praxe a zavedení znalostního přístupu k měření kvality vzdělávacích procesů a výstupů zejména „neuniverzitního“ sektoru vysokých škol.

Dělení vysokých škol vychází ze zákona o vysokých školách, který rozděluje vysoké školy na neuniverzitní a univerzitní (§ 2, odstavec 3). Neuniverzitní vysokou školu blíže určuje takto (§ 2, odstavec 5): „Vysoká škola neuniverzitní uskutečňuje bakalářské studijní programy a může též uskutečňovat magisterské studijní programy a v souvislosti s tím výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost. Vysoká škola neuniverzitní se nečlení na fakulty.“ Dle vymezení se v neuniverzitním sektoru vysokých škol setkáváme s nabídkou prvních dvou stupňů vysokoškolského vzdělávání s hlavní vahou v oblasti bakalářských programů. Bakalářský program zákon specifikuje, že „je zaměřen na přípravu k výkonu povolání a ke studiu v magisterském studijním programu. V bakalářském studijním programu se bezprostředně využívají soudobé poznatky a metody; obsahuje též v potřebném rozsahu teoretické poznatky (§ 45, odstavec 1). Vyhláška MŠMT č. 42/1999 Sb. v § 4 bez hlubšího vymezování operuje u neuniverzitních vysokých škol s po-

jmem „profesní bakalářský program“ (u něhož se jaksí implicitně předpokládá odborná praxe jako součást studijního plánu).

Podstatou diverzifikace a hledání kvality však není základním problémem institucionální vymezení vysoké školy. Tedy není podstatné, zda se jedná o veřejnou či státní vysokou školu nebo o univerzitu či „neuniverzitu“. Ostatně neuniverzitní sektor z pohledu typu institucí se na počtu studujících podílí pouze 10 %. Z této charakteristiky je zřejmý vcelku malý podíl neuniverzitního sektoru na celkovém počtu studujících na vysokých školách v České republice (viděno z pohledu typu vysokoškolských institucí). Podstatou diverzifikace je odlišení v poskytované kvalitě profesního bakalářského (případně magisterského) vzdělávání. Jednou ze základních charakteristik kvality neuniverzitní vysoké školy musí být zaměření zejména (nikoli však výlučně) na bakalářské studijní programy. Problém současné doby ovšem je, že takto pojaté bakalářské obory jsou ve většině případů přípravou na magisterské studium. Tento přístup pochopitelně je velmi častý na univerzitních vysokých školách (a opět v domínující míře – z hlediska počtu studentů se jedná o 86% podíl). V „masifikovaném“ (praxí označovaném jako „akademickém“) vysokém školství se setkáváme s argumentem, že bakalářský stupeň je příprava na navazující magisterské studium. Tento argument ve školách hledajících znalostní přístup ke kvalitě vzdělávání již nemůže obstát. Ostatně i hodnocení kvality bakalářských programů není možné založit na stejných kritériích, aniž reflektují specifika studijních oborů a programů, zejména navazujícího magisterského a doktorského studia. Tento konzervativní argument „přímé a pohodlné propustnosti“ mezi stupni studia (bakalářské, magisterské a doktorské studium) nelze používat ani pro univerzitní sektor v situaci, kdy se univerzity podílejí na vzdělávání 90 % všech studujících.

Diverzifikace a odlišení jednotlivých institucí poskytujících vysokoškolské vzdělávání musí být založena na diverzifikace jednotlivých vysokoškolských stupňů a příslušných oborů vzdělávání. Jediným možným konceptem diverzifikace

je koncept znalostního přístupu k zajištění kvality neuniverzitních vysokých škol.

1.3 NOVÉ TRENDY - ZNALOSTNÍ PŘÍSTUP K ZAJIŠTĚNÍ KVALITY

Znalostní přístup k zajištění kvality neuniverzitních vysokých škol vychází z pojetí znalostí v podnikové praxi. Proč podniky již neoceňují pouhé memorování informací tak dobře známé z vysokých škol. Tedy něco, co dle definice informace jsou zprávy nebo sdělení, které snižují míru neurčitosti a neuspořádanosti systému. Proč smyslem podniků a podnikání již není vybudování technologicky skvělého informačního systému, naplněného daty, aniž by tento systém podporoval tvorbu přidané hodnoty, tedy znalostí. Odpověď je vcelku jednoduchá. Informace se stávají volně dostupnou komoditou. Informace jsou všude kolem nás, jsou dostupné na internetu, v sociálních sítích je prezentují její nositelé. Mnohdy až s podivem, v jaké hloubce a osobní citlivosti najdou marketingová oddělení požadovaná a velmi potřebná data. Globální podniky dnes již pochopily, že podnikové informace lze efektivně získat s využitím informačních a mobilních technologií. Minimálně pokud to není statek volný, jeho cena v informační společnosti klesá. Ostatně profesor Milan Zelený [3] ve svém článku "Informace nejsou znalosti." (Kdo to řekl? Co to znamená?) charakterizuje informace takto: „Vše, co mohu zapsat, popsat nebo digitalizovat (slovo, obraz, zvuk) je informace. Informace tedy představuje vstup (a někdy i výstup) do procesu koordinace činností.“ Profesní bakalářské a rovněž v přiměřené míře magisterské vzdělávání tedy v souladu s potřebami podniků se musí orientovat nikoliv na informace, ale na znalosti. Znalosti vymezují základní rámec pro myšlenkové procesy, které jsou v inovačních procesech podniků naprosto nezbytné. Jednoduše opět znalosti popisuje profesor Milan Zelený: „Znalost (schopnost, um) je účelová koordinace akce. Informace je symbolický popis akce. Znalost je tedy umění vařit (skutečná, koordinovaná akce), informace je kuchařská kniha (popis).“ Je velký rozdíl mezi pouhým opakováním nalezeného (reprodukování informací nalezených ve studijních oporách a schopností tvorby konkrétní přidané hodnoty,

výrobku či služby. Tedy vědění a umění použití, znalostí, činu, aktivity (dokazatelné a ohodnotitelné). Budeme-li velmi nároční na vysokoškolské vzdělávání, pak bychom museli říci, že v některých oborech jako medicína, projektování, zemědělství, podnikání apod. musíme hovořit o „znalostech aplikace“, tedy o dovednostech postavených na znalostech. Profesor Zelený k tomu uvádí: „Vím a umím, protože dělám. Umím, protože dokážu koordinovat své činnosti tak, aby výsledek či produkt mého úsilí byly úspěšné (úspěšně přijaty a zhodnoceny na trhu). Tržní zhodnocení tak dává vznik užitečným znalostem. Umím-li lézt po palmách a srážet kokosové ořechy ve Finsku, pak z hlediska uplatnění v dané společnosti nemám znalosti žádné. Stejně tak umím-li psát sonety v Ugandě anebo reprodukovat vzorečky derivací v moderní společnosti“.

Znalostní přístup aplikovaný z podnikové praxe do bakalářských studijních programů se neobejde bez činů a aktivit. Informace získané ve výuce jsou pouze vstupem do těchto znalostních procesů. Jejich výstupy jsou pak nové a ověřené znalosti, postupy a zkušenosti. Navíc tyto výstupy jsou měřitelné, schopné se podrobit praktickému hodnocení a srovnání pokud možno s nejlepší konkurencí. O jejich úrovni lze jednoduše pořídit důkazy.

Přesto, že se tato úvaha týká obecně všech neuniverzitních vysokých škol, platí jako výzva i pro soukromé vysoké školy. Pro úspěch v konkurenčním prostředí bude nutné nabídnout novou skutečnou přidanou hodnotu pro naše zákazníky a těmi jsou nejen naši studenti, ale především praxe, podniky, obecně zaměstnavatelé. Proč tomu tak je a bude? Protože studenti soukromých vysokých škol si za tento produkt platí. Vyhodnocují (a to každý zvlášť) svoji investici, respektive srovnávají a budou i směrem do budoucna poměřovat cenu vysokoškolského titulu oproti jeho užitku. Jsem přesvědčen, že již vnímají a nadále budou strategicky velmi citlivě vnímat signály z trhu o posunu nabídkové křivky. Tedy ti co za svá studia platí, velmi citlivě vnímají fakt, že samotný titul jim automaticky nezajistí vysoce honorovanou pracovní pozici. Prostě samotný titul respektive jeho hodnota se bude postupem času devalvo-

vat. Považujeme za nesmyslné klišé tvrzení, že si studenti soukromých vysokých škol platí „vysokoškolský titul“. V kontextu s výše uvedeným textem by šlo o „drahý špás“ a zcela špatnou investici. Nepodceňujeme naše studenty, jejich rodiny, že je „jen tak z rozmaru“ utrácení peníze za studia. Pak bychom museli část občanů označit za „hlupáky“, že se „chtějí chlubit peřím titulů“. Kdo tyto myšlenky sdílí nebo podporuje, v podstatě škodí jak naší mladé generaci, tak obecně řečeno konkurenceschopnosti naší země. Tudy cesta nevede, jde o slepou uličku.

Kvalita soukromých vysokých škol je v současné době stále více diskutovanou oblastí ve společnosti. Často i mediální prezentace vytváří ve společnosti dojem, že soukromá vysoká škola je nekvalitní právě proto, že je soukromá. Tedy, že v organizaci a způsobu řízení těchto institucí nejsou aplikována pravidla a hodnocení kvality, že jde vlastníkům těchto společností pouze o krátkodobý zisk a nikoliv o dlouhodobý prospěch. A to vůbec neuvažujeme o kategoriích společenského prospěchu a užitku. Přičemž každý vlastník soukromé školy si velmi dobře uvědomuje, že vybudování soukromé vysoké školy je cesta velmi dlouhodobá a obtížná, že jakákoliv snaha a náznak „produkce titulů“ by znamenala v delším časovém horizontu omezení a odnětí státního souhlasu a akreditace studijních programů, tedy ukončení aktivit dané společnosti a vysoké školy. Ale zejména by vedla k odlivu studentů, protože nemá cenu studovat na škole, která nenabízí absolventům vysokou konkurenceschopnost na trhu práce. Udržení kvality soukromé vysoké školy je základem vnitřní podmínkou jejího dlouhodobého úspěšného působení na trhu vzdělávání. Jakákoliv pochybnost (i medializovaná) o kvalitě školy, o podnikatelské misi vlastníků školy velmi narušuje důvěryhodnost této soukromé instituce a má v prostředí české společnosti téměř zničující následky. Pro soukromé vysoké školy, které chtějí dlouhodobě naplňovat své poslání, není jiná cesta než cesta kvality. To znamená poznání procesů zajišťujících jak vnitřní tak vnější hodnocení (reflexi), tedy poznání zpětné vazby jak od zákazníků (studentů a zaměstnavatelů), tak akreditačních orgánů regulujících akreditační procesy.

Pro soukromé školy je nutné zpracovat i znát kritéria hodnocení, která nastaví zpětné zrcadlo a objektivně poskytnou informaci o cestě, kterou vysoké školy již absolvovaly (reflexe ex post) nebo chtějí absolvovat (reflexe ex ante). Kvalita práce (pedagogické, výzkumné, osvětové apod.) a její pojetí v životě soukromé vysoké školy vyžadují i vysokou kvalitu řízení akademických procesů, které garantují příslušnou akademickou úroveň vzdělání a souvisejících aktivit. Tedy jde o vytvoření modelu a způsobu řízení, jenž by zabezpečoval kvalitu všech výzkumných, tvůrčích a publikačních činností všech akademických pracovníků. Bez tohoto modelu a jeho praktického nasazení není pro soukromé vysoké školy možná cesta ke skutečné kvalitě, není možné přesvědčit a argumentačně obhájit strategii cesty od kvantity ke kvalitě.

Je pravda, že v poslední době došlo v českém vysokém školství k nárůstu počtu institucí terciárního vzdělávání, vysokých škol, především pak soukromých. Také velký nárůst počtu studentů na vysokých školách určitě ovlivňuje kvalitu a výkonnost jednotlivých vysokých škol. Vzniká tak logicky potřeba specifikovat poslání těchto institucí z hlediska celého vysokého školství, potřeba diverzifikace. Některé vysoké školy dosahují mimořádných výsledků ve vědecké a výzkumné nebo umělecké činnosti. Jsou vysoké školy, které charakterizuje vysoká úroveň vzdělávací činnosti a jejich experti jsou zapojeni do společenské praxe v národním i nadnárodním kontextu. Jsou však vysoké školy, které excelentních výsledků v těchto „akademických“ oblastech nedosahují, ale přesto je jejich význam pro rozvoj vzdělanosti v konkrétním regionu velký a jejich společenské poslání nezanedbatelné. Je tak zřejmá potřeba vyjádřit poslání jednotlivých vysokých škol. Důsledná diverzifikace vysokých škol je významná i pro soukromé vysoké školy. Je potřebná pro správné nastavení kritérií a cesty ke kvalitě, tedy k hodnocení výkonnosti soukromé vysoké školy. Vždyť jiné výstupy a hodnocení musí být použity u univerzit a jiné u profesně orientovaných vysokých škol, které v segmentu soukromých vysokých škol převažují. Hodnocení u odborných vysokých škol musí být v souladu s posláním tohoto typu vysokých škol. Nedovedeme si

zřejmě představit lékařskou fakultu, kde by neučili praktici. Podle „moudrých“ knih přece studenty dovednostem na operačním sále nenaučíme, před studenty musí předstoupit praktik – chirurg. Je až s podivem, že na jiných oborech se tato podmínka nedodržuje. Kupříkladu problematiku podnikání učí na některých veřejných školách pedagogové, kteří nikdy nepodnikali, resp. dokonce nebyli ani manažerské praxi, přičemž se podivujeme, že soukromá škola, která sama podniká, si podává žádost o akreditaci v oboru podnikání a mezi vyučujícími jsou též pedagogové s praxí v oboru, nikoli „čistí“ akademici. Tyto typy vysokých škol realizují významnou službu společnosti prostřednictvím spolupráce s regiony, podniky a institucemi, ve kterých absolventi nacházejí své uplatnění, upevňují reálnou spolupráci s různými stupni státní správy a samosprávy a s kulturní sférou atd.

Posílení odpovědnosti vedení soukromých vysokých škol za zajišťování kvality musí projít cestou zavedení zákonných standardů a pravidel pro vnitřní zajišťování kvality v souladu s principy přijatými v Boloňském procesu do vnitřního života dané vysoké školy. Je však třeba přijmout princip dvouúrovňového hodnocení: hodnocení institucionální (fungování vnitřního systému zajištění kvality) a hodnocení oblastí vzdělávání (předpoklady, procesy a výstupy ve skupinách studijních programů se společným zaměřením).

ZÁVĚR

Závěrem nutno zdůraznit, že bychom měli v současné době různých turbulencí a rostoucích nadnárodních konkurenčních faktorů zapomenout na půdky mezi různými typy škol a lokálními zájmy, případně nad abstraktními tématy. Nastal čas, kdy již musíme hovořit o budoucnosti našeho národa a jeho vzdělanosti. Společnost vede diskuse o důchodovém pojištění a obává se, že mladá produktivní generace nezajistí sociální standard svým matkám, otcům a prarodičům, kteří budou v post-produktivním věku. Bohužel se při tom přehlíží zásadní otázka: čím budou tyto nastupující generace pro-

duktivní a konkurence schopni? Tituly? Nikoli! Myslíme si, že produktivní konkurenceschopnost prokážou pouze aktuálním znalostním potenciálem a dovednostmi žádanými v době jejich produktivního života. A to je zásadní výzva jak pro veřejné, tak soukromé vysoké školy. Neradi bychom slyšeli od našich absolventů Nerudova slova „kdo chvíli stál, stojí opodál!“ Nastal tedy čas, abychom společným úsilím přispěli k tomu, že se po létech od svých absolventů a následovníků nedožijeme výše uvedeného citátu.

LITERATURA

- [1] Vyhláška MŠMT č. 42/1999 Sb.
- [2] Zákon č. 111/1998 sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)
- [3] ZELENÝ, M. *Informace nejsou znalosti*. (2008) Dostupné z: <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/milan-zeleny.php?itemid=3539>
- [4] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-274-1978-8.

Autoři:

doc. RNDr. Vladimír Krajčík, Ph.D.

Vysoká škola podnikání, a. s., Ostrava
rektor

E-mail: vladimir.krajcik@vsp.cz

prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.

Vysoká škola podnikání, a. s., Ostrava
garant studijního programu Ekonomika a management

E-mail: zdenek.mikolas@vsp.cz

QUALITATIVE TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION TO STRENGTHEN THE PROFESSIONAL COMPETENCIES OF GRADUATES

Vladimír Krajčík, Zdeněk Mikoláš

Abstract: Basic paradigms of further development of higher education institutions have been recently discussed extensively worldwide, the Czech Republic included. The position and role of high education institutions in developing science, research and competitiveness of the respective country, activities of teachers in the field of publishing, the discrepancy between the number of students and the quality of their knowledge and skills, and the number of high education institutions are discussed as well. There are also complaints from companies on graduates "rather academic knowledge" and lack of practical skills. In addition, problems associated with population birth-rate decline, financial problems of higher education institutions, language, scientific and social literacy of secondary schools students are also taken into account and debated. We have to confess, that it is not only the companies, who are socially responsible, but the education generally, and the high education institutions in particular. Diversification and differentiation of institutions providing higher education must be based on diversification of university degrees and training in relevant fields. The only acceptable concept of diversification is the concept of knowledge-based approach so that to ensure the quality of high education institutions. To increase the responsibility of high education institutions for the quality assurance we have to introduce legitimate standards and rules for the internal quality assurance, in accordance with the Bologna Process principles, into the internal quality assurance system of institutions. The principle of two-level evaluation: evaluation on the institutional level (the internal quality assurance system) and evaluation of the educational level (assumptions, processes and outputs in groups of degree programs with a common focus) must be accepted. We are talking about the future of our nation and its education. We believe that the competitiveness of graduates and high education institutions will be proved by the current knowledge potential and skills sought after during their productive lives.

Key words: High education institution, Social Responsibility, knowledge, practice, diversification

JEL Classification: M14

DOPYT NA TRHU VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA NA SLOVENSKU – VÝVOJOVÉ TRENDY

Jana Jurková

ÚVOD

Trh vysokoškolského vzdelávania je miesto, kde sa stretáva ponuka a dopyt po vzdelávaní. Zároveň predstavuje aj miesto, kde pôsobia subjekty z oblasti vysokoškolského vzdelávania, medzi ktorými existujú kooperatívne vzťahy a rovnako tak aj konkurenčné vzťahy.

Vysoké školy, ako vrcholné vzdelávacie, vedecké a umelecké ustanovizne majúce výhradné právo na poskytovanie, organizovanie a zabezpečovanie vysokoškolského vzdelávania [8], reprezentujú ponuku na trhu vysokoškolského vzdelávania. Medzi subjekty trhu vysokoškolského vzdelávania, okrem vysokých škôl (verejných, štátnych, súkromných), patrí aj štát (reprezentovaný inštitúciami na rôznych úrovniach), hospodárska prax, ďalšie inštitúcie školskej sústavy, inštitúcie neformálneho vzdelávania a inštitúcie reprezentujúce vysoké školy (napr. Rada vysokých škôl SR a iné). Nakoľko vysoké školy pôsobiace na trhu vysokoškolského vzdelávania na Slovensku, sú súčasťou európskeho priestoru pre vysokoškolské vzdelávanie, ako subjekty trhu vysokoškolského vzdelávania je možné vnímať aj inštitúcie vysokého školstva s celoeurópskou pôsobnosťou (napr. Európsku asociáciu univerzít, Európske centrum pre vysoké školstvo, Európsku skupinu pre zabezpečenie kvality vo vysokom školstve a ďalšie).

Vzdelávanie poskytované vysokými školami je predmetom záujmu tých cieľových skupín, ktoré majú záujem o štúdium na vysokej škole. Jednou z cieľových skupín sú aj študenti stredných škôl, ktorí stoja pred voľbou vysokoškolského štúdia, možnosťou zamestnať sa či cestovať [4]. Tí, ktorí majú záujem o štúdium na vysokej škole, tvoria dopyt na trhu vysokoškolského vzdelávania.

Príspevok sa venuje problematike trhu vysokoškolského vzdelávania na Slovensku s dôrazom na vysoké školy v podmienkach Slovenskej republiky. Pozornosť je upriamená najmä na

stranu dopytu, ktorá je reprezentovaná záujmami o štúdium na vysokej škole. Príspevok sa bližšie zaoberá kvantifikovaním ich záujmu o štúdium na vysokej škole a kritériami výberu konkrétnej vysokej školy.

1 CIEĽ A METODIKA

Predmetom skúmania je trh vysokoškolského vzdelávania a jeho subjekty v kontexte európskeho priestoru vysokoškolského vzdelávania. Na strane ponuky bola pozornosť venovaná vysokým školám, ktoré pôsobia na trhu vysokoškolského vzdelávania v podmienkach Slovenskej republiky. Na strane dopytu, ktorá je reprezentovaná uchádzačmi o štúdium na vysokej škole, bola pozornosť upriamená na kritéria výberu vysokej školy u uchádzačov o štúdium na vysokej škole pri výbere vysokej školy.

Zhromažďovanie údajov sa uskutočnilo formou sekundárneho i primárneho výskumu. Pre kvantifikovanie záujmu o štúdium na vysokých školách v rámci Slovenskej republiky boli využité najmä údaje spracovávané Ústavom informácií a prognóz školstva (ÚIPS), Ministerstvom školstva Slovenskej republiky (MŠ SR) a Štatistickým úradom Slovenskej republiky (ŠÚ SR). Sledovaný bol časový rad od roku 1999 až 2009 (v závislosti od dostupnosti údajov) vybraných ukazovateľov.

Primárne údaje boli získané z prieskumu, ktorý bol realizovaný na stredných školách. Cieľom prieskumu bolo identifikovať motívy pre štúdium na vysokej škole a kritéria výberu vysokej školy u študentov záverečných ročníkov stredných škôl ako potenciálnych uchádzačov o štúdium na vysokej škole. Základný súbor pozostával zo študentov stredných škôl so sídlom na území Prešovského kraja. Pre oslovenie bolo využité dopytovanie, pričom oslovených bolo 4,49 % študentov stredných škôl. Výskumná vzorka pozostávala z 363 respondentov. Pri hodnotení preferencií kritérií pre výber vysokej školy boli

zohľadnené rod, bydlisko a typ strednej školy, na ktorej respondenti študovali.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

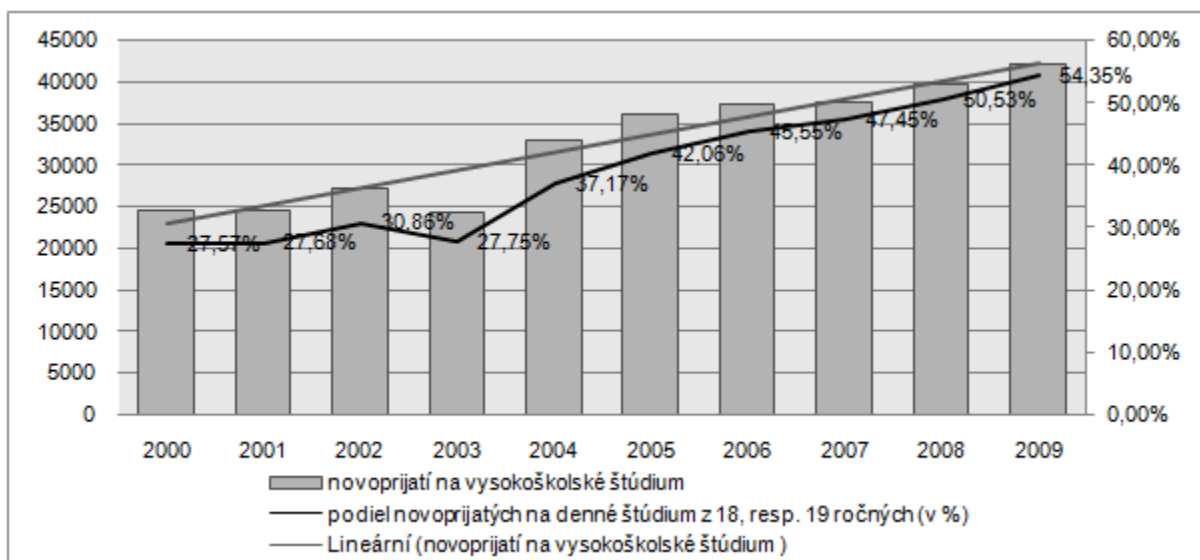
Dopyt po vzdelávaní na trhu vysokoškolského vzdelávania tvoria tie cieľové skupiny, ktoré majú záujem o štúdium na vysokej škole. V ďalšom texte budú dopyt reprezentovať študenti stredných škôl ako potenciálni uchádzači o štúdium na vysokej škole. Podľa štatistík práve študenti záverečných ročníkov stredných škôl predstavujú najväčšiu skupinu medzi uchádzačmi na dennú formu vysokoškolského štúdia [7].

2.1 DOPYT PO VZDELÁVANÍ – ZÁUJEM O ŠTÚDIUM NA VYSOKÝCH ŠKOLÁCH

Na základe počtu novoprijatých na vysokoškolské štúdium je možné sledovať rast, resp. pokles záujmu o vysokoškolské štúdium. V podmienkach Slovenskej republiky aj napriek slabším populačným ročníkom možno konštatovať, že počet prijatých študentov na vysokých školách v sledovanom časovom rade (v rokoch 2000 až 2009) vykazuje rastovú tendenciu (

Obr. 2).

Obr. 2: Počet novoprijatých na vysokoškolské štúdium a podiel novoprijatých na denné štúdium z celkového počtu 18, resp. 19 ročných (v %)



Zdroj: Ústav informácií a prognóz školstva 2001 – 2010; Štatistická ročenka SR 2001 – 2010

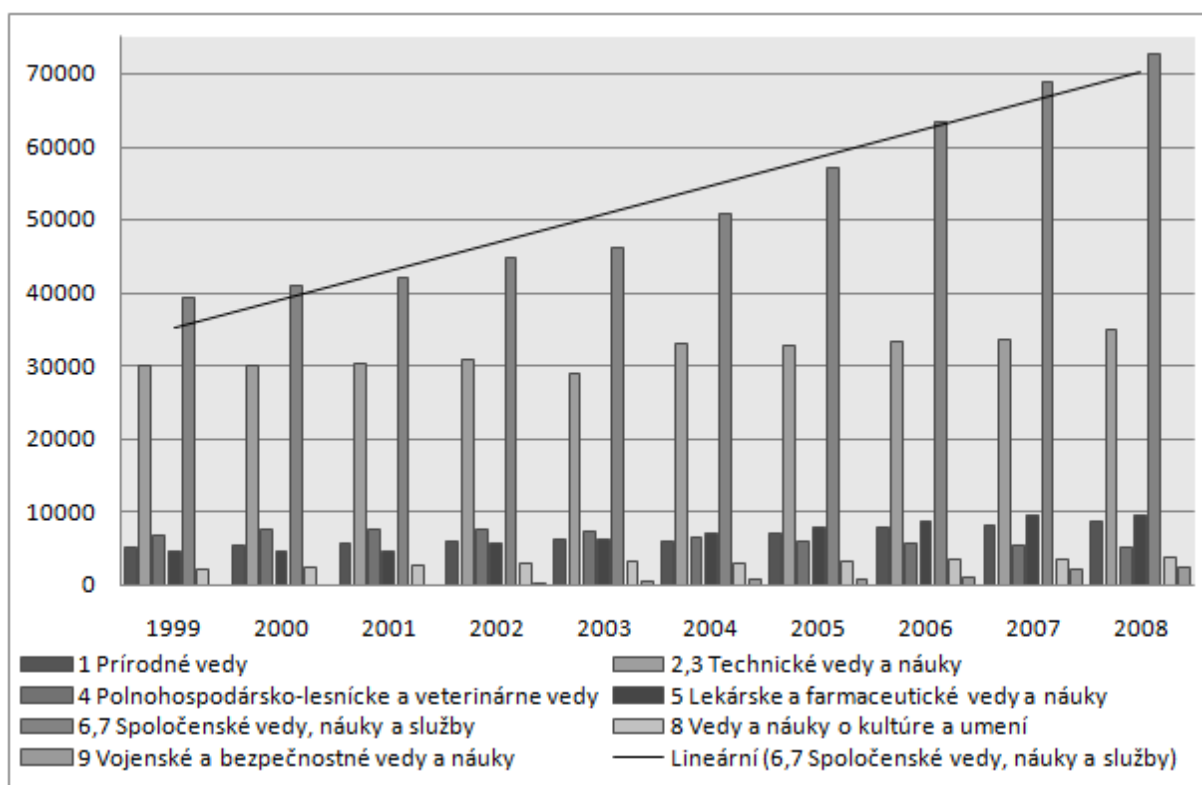
V rokoch 1999 až 2008 bol záujem o jednotlivé typy vied vyjadrený počtom študentov, ktorí sa uchádzali o dané štúdium, boli prijatí a študujú na vysokých školách. Vývoj počtu študentov podľa jednotlivých skupín vied v sledovanom časovom horizonte zobrazuje obr. 2.

Zo strany záujemcov o štúdium na vysokých školách bol podľa počtu študentov najväčší záujem o štúdium spoločenských vied. Tento záujem sa od roku 1999 neustále zvyšoval. Študenti spoločenských vied, náuk a služieb

tvoria približne polovicu študentov na celkovom počte študentov (52,94 % v roku 2008; Tab. 1).

Výraznejší záujem je aj o štúdium technických vied a náuk, ktorý v porovnaní so spoločenskými vedami zaznamenal nižšie tempo rastu záujmu. Na celkovom počte študentov sa študenti technických vied a náuk podieľali približne v intervale 25 až 34 % (25,48 % v roku 2008; Tab. 1).

Obr. 3: Počet študentov denného štúdia podľa jednotlivých skupín vied



Zdroj: Štatistický úrad SR

Tab. 1: Podiel počtu študentov denného štúdia podľa jednotlivých skupín vied na celkovom počte študentov denného štúdia (v %)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1 Prírodné vedy	5,81	6,03	6,18	6,08	6,42	5,61	6,22	6,29	6,21	6,30
2,3 Technické vedy a náuky	33,91	33,03	32,47	31,42	29,41	30,84	28,54	26,98	25,67	25,48
4 Poľnohospodársko-lesnícke a veterinárne vedy	7,80	8,27	8,24	7,83	7,47	6,19	5,09	4,67	4,18	3,80
5 Lekárske a farmaceutické vedy a náuky	5,33	5,14	5,03	5,75	6,23	6,47	6,77	6,96	7,24	6,86
6,7 Spoločenské vedy, náuky a služby	44,64	45,02	45,09	45,50	46,82	47,33	49,89	51,47	52,43	52,94
8 Vedy a náuky o kultúre a umení	2,43	2,52	2,98	3,08	3,26	2,85	2,78	2,77	2,69	2,76
9 Vojenské a bezpečnostné vedy a náuky	0,08	-	-	0,35	0,41	0,72	0,71	0,86	1,57	1,85
Spolu	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: Štatistický úrad SR

Rastovú tendenciu mali v sledovanom období aj (i) prírodné vedy, (ii) vedy a náuky o kultúre a umení a (iii) lekárske a farmaceutické vedy, u ktorých bol v roku 2008 zaznamenaný mierny pokles záujmu. Pokles záujmu je jasne viditeľný u poľnohospodárskych, lesníckych a veterinárnych vedách. Od roku 2004 počet študentov v uvedenom zameraní neustále klesá.

Na základe počtu študentov je najnižší záujem o štúdium vo vedách vojenských a bezpečnostných. Avšak záujem o štúdium zo strany uchádzačov, ktorý je meraný podielom počtu prihlásených a prijatých, resp. zapísaných, je na štátnych vysokých školách najvyšší.

Tab. 2: Medziročný nárast, resp. pokles počtu študentov denného štúdia podľa jednotlivých skupín vied (v %)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1 Prírodné vedy	x	7,30	4,67	4,05	5,41	-4,89	18,72	8,74	5,15	6,17
2,3 Technické vedy a náuky	x	0,72	0,43	2,25	-6,44	14,05	-0,96	1,79	1,19	3,95
4 Poľnohospodársko-lesnícke a veterinárne vedy	x	9,67	1,79	0,35	-4,61	-9,90	-11,88	-1,41	-4,64	-4,76
5 Lekárske a farmaceutické vedy a náuky	x	-0,34	0,02	20,80	8,18	12,96	12,01	10,70	10,75	-0,84
6,7 Spoločenské vedy, náuky a služby	x	4,31	2,31	6,64	2,84	9,94	12,83	11,06	8,37	5,71
8 Vedy a náuky o kultúre a umení	x	7,33	20,76	9,26	5,74	-4,96	4,56	7,31	3,39	7,13
9 Vojenské a bezpečnostné vedy a náuky	x	-	-	X	17,94	91,77	5,46	30,58	94,62	23,39
Medziročný nárast/pokles	x	3,43	2,13	5,69	-0,05	8,75	7,04	7,64	6,39	4,69

Zdroj: Štatistický úrad SR

2.2 DOPYT PO VZDELÁVANÍ – KRITÉRIA VÝBERU VYSOKEJ ŠKOLY

Záujem o štúdium na vysokej škole je podložený rôznymi motívmi. Najdôležitejším motívom pre štúdium na vysokej škole je pre respondentov – študentov záverečných ročníkov strednej školy lepšia možnosť uplatnenia sa v praxi. Po nej nasledoval motív získanie titulu a lepšie finančné ohodnotenie. Motívy pre štúdium na

vysokej škole sa následne prenášajú aj do kritérií, na základe ktorých si študent vyberá konkrétnu fakultu vysokej školy.

Z výsledkov dotazníkového prieskumu vyplynulo, že respondenti pri výbere vysokej školy zohľadňujú ako najdôležitejšie kritéria študijný odbor (Tab. 3). V podmienkach Slovenskej republiky je poskytované vysokoškolské vzdelávanie s orientáciou na rôzne vedné odbory.

Tab. 3: Kritéria výberu vysokej školy

	študijný odbor	uznávajúce titulu danej vysokej školy	imídž a povesť vysokej školy	vzdialenosť vysokej školy od bydliska	finančná náročnosť štúdia	spoplatnenie štúdia	uplatnenie v praxi	náročnosť štúdia	odporúčania známych	história vysokej školy	iný faktor
N	platné	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363
	chýbajúce	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
priemer		1,40	3,14	3,66	2,78	3,20	3,93	1,96	3,16	3,02	4,54
medián		1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	5,00
smerodajná odchýlka		0,62	1,27	1,15	1,20	1,09	1,10	1,17	0,96	1,13	0,72
minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
maximum		4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Zdroj: vlastné spracovanie

V súčasnosti na trhu vysokoškolského vzdelávania pôsobí spolu 38 vysokých škôl (z toho 20

verejných, 11 súkromných, 3 štátne a 4 zahraničné vysoké školy), ktoré poskytujú vzdeláva-

nie v 362 študijných odboroch na základe viac-rozmernej sústavy študijných odborov platnej v podmienkach Slovenskej republiky [3]. Podľa rozdelenia študijných odborov majú najväčšie zastúpenie technické vedy (67 študijných odborov), po nich nasledujú prírodné vedy (60 študijných odborov) a sociálne, ekonomické a právne vedy (56 študijných odborov). Najmenšie zastúpenie má skupina študijných odborov výchovy a vzdelávanie (10 študijných odborov).

Druhým najdôležitejším kritériom pri výbere vysokej školy je podľa respondentov uplatnenie v praxi. V zhode s respondentmi je možné citovať aj správu Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR, ktoré práve uplatnenie absolventov konkrétnej vysokej školy na trhu práce považuje za jedno z najdôležitejších kritérií pre informované rozhodovanie sa absolven-

tov stredných škôl pre štúdium na vysokej škole [2]. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR pripravilo prehľad absolventskej miery nezamestnanosti jednotlivých vysokých škôl podľa skupín študijných odborov. Absolventská miera nezamestnanosti (podiel počtu nezamestnaných absolventov školy k 30. septembru 2009 a počtu absolventov tejto vysokej školy v rokoch 2008 a 2009) približne odráža, aký podiel študentov, ktorí ukončili štúdium v predchádzajúcich dvoch rokoch, je nezamestnaných.

Jeden z dôvodov zverejnených informácií o absolventskej miere nezamestnanosti je, že by mali byť nápomocné uchádzačom o štúdium na vysokých školách pri ich výbere konkrétnej vysokej školy (Tab. 4).

Tab. 4: Absolventská miera nezamestnanosti podľa jednotlivých skupín vied

	Absolventi vysokých škôl v r. 2008 + 2009	Evidovaní nezamestnaní k 30. sept. 2009	Absolventská miera nezamestnanosti v r. 2008 + 2009
1 Prírodné vedy	4 908	417	8,5
2,3 Technické vedy a náuky	18 324	1 187	6,5
4 Poľnohospodársko-lesnícke a veterinárne vedy	3 108	344	11,1
5 Lekárske a farmaceutické vedy a náuky	4 047	268	6,6
6,7 Spoločenské vedy, náuky a služby	44 088	3 565	8,1
8 Vedy a náuky o kultúre a umení	2 271	68	3,0
9 Vojenské a bezpečnostné vedy a náuky	1 162	87	7,5
Spolu	77 908	5 936	7,6

Zdroj: Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR

ZÁVER

Význam vedomostí v ekonomike sa premieta do požiadavky „vyzbrojiť“ ľudí vedomosťami, ktoré si vyžadujú nové podmienky a zároveň nevyhnutnosti harmonizácie vzdelávania s týmito novými požiadavkami. Existuje viacero nástrojov, prostredníctvom ktorých možno ovplyvniť proces tvorby nadobúdaných vedomostí a skúseností. Za hlavný možno považovať proces formálneho vzdelávania na všetkých stupňoch a vo všetkých formách, vrátane vysokoškolského vzdelávania.

Dopyt po vysokoškolskom vzdelávaní v podmienkach Slovenskej republiky má rastú-

cu tendenciu. Počet novoprijatých študentov a ich podiel na celkovom počte 18, resp. 19 ročných i na počte študentov záverečných ročníkov stredných škôl narastá. To sa odráža aj na počte študentov. V rokoch 1999 až 2008 bol záujem o jednotlivé typy vied vyjadrený počtom študentov, ktorí sa uchádzali o dané štúdium, rastúci. Zo strany záujemcov o štúdium na vysokých školách bol podľa počtu študentov najväčší záujem o štúdium spoločenských vied. Výraznejší záujem bol aj o štúdium technických vied a náuk, ktorý v porovnaní so spoločenskými vedami zaznamenal nižšie tempo rastu záujmu. Na základe počtu študentov práve

technické vedy predstavujú druhú najpočetnejšiu skupinu.

Vybrané ukazovatele však nehodnotia dopyt a jeho veľkosť celkovo a komplexne. Pre úplnosť hodnotenia je potrebné brať do úvahy aj vzťahy medzi nimi a ďalšie faktory ovplyvňujúce dopyt do vysokoškolskom vzdelávaní, napr. motívy pre štúdium na vysokej škole, kritéria výberu vysokej školy a iné. Na základe prieskumu je možné konštatovať, že najakcentovanejším motívom pre štúdium na vysokej škole pre študentov záverečných ročníkov strednej školy, je lepšia možnosť uplatnenia sa v praxi. Medzi ďalšie motívy pre voľbu vysokoškolského vzdelávania sa zaradili motív získanie titulu a motív lepšie finančné ohodnotenie. S motívmi úzko súvisia aj kritéria výberu konkrétnej vysokej školy. Najdôležitejšími kritériami výberu vysokej školy sú podľa respondentov študijný odbor a uplatnenie v praxi. Uplatnenie absolventov na trhu práce je v súčasnosti mimoriadne akcentovanou problematikou, nielen v kontexte absolventskej miery nezamestnanosti, ale aj v kontexte hodnotenia kvality vysokoškolského vzdelávania, financovania vysokých škôl a prepojenia systémov vzdelávania s požiadavkami hospodárskej praxe.

LITERATÚRA

[1] Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. 2011. [online]. Dostupné z: <<http://www.minuedu.sk>>

[2] Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. 2011. *Prehľad nezamestnanosti absolventov podľa vysokých škôl a študijných odborov*. [online]. Dostupné z: <http://www.minedu.sk/data/USERDATA/TlacoVelInformacie/2011/2011_01_28%20-%20AMN_tabulka.xls>

[3] *Sústava študijných odborov SR*. 2011. [elektronická verzia]. Dostupné z: <http://www.minedu.sk/data/USERDATA/VysokeSkolstvo/SOSR/Sustava_studijnych_odborov_SR.xls>

[4] SVĚTLÍK, J. 2006. *Marketingové řízení školy*. Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5

[5] Štatistický úrad Slovenskej republiky. *Štatistická ročenka 2001 – 2011*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2001 – 2011.

[6] Štatistický úrad Slovenskej republiky. 2011. [online]. Dostupné z: <<http://www.statistics.sk>>

[7] *Ústav informácií a prognóz školstva*. 2011. [online]. Dostupné z: <<http://www.uips.sk>>

[8] Zákon č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Autorka

Ing. Jana Jurková, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove

Fakulta manažmentu

Katedra marketingu a medzinárodného obchodu

E-mail: jana.jurko@gmail.com

DEMAND ON UNIVERSITY EDUCATION MARKET IN THE SLOVAK REPUBLIC – TRENDS

Jana Jurková

Abstract: University education market is known as a place, where supply of education meets education demand and as a place, where different subjects of university education are situated (state, commercial subjects, other institutions of school system, institutions of informal education and institutions, which represent universities). Definition of the higher education market subjects is important in order to understand the needs of university stakeholders and target groups. One of the target groups of universities is high school students as potential university students. Based on the number of newly admitted students and students Demand on university education market in the Slovak Republic grows. This selected indicators don't evaluated demand overall and complex. The complete evaluation should take into account the relationship between them and other factors affected to demand in university education market, for example motives for studying at university and selection criteria of university.

Key words: demand, education, market, university

JEL Classification: I23.

ZDRAVOTNICKÁ ZAŘÍZENÍ V KONTEXTU REFORMNÍCH ZMĚN V ČR

Pavlaína Hejduková

ÚVOD

Zdravotnická zařízení jakožto poskytovatelé zdravotních služeb hrají klíčovou roli v rámci zdravotního systému každé země. Je tedy velmi důležité věnovat jim pozornost, a to zejména v době velkých reformních kroků v oblasti zdravotnictví. Každá z vyspělých zemí se potýká s problémy ve zdravotnictví, a to i přes mnohé odlišnosti v jeho financování a organizaci. Velikost a strukturu vydávaných finančních prostředků na veřejné programy, zejména sociálního charakteru (tedy i na zdravotnictví) a samotnou organizaci v rámci zdravotního systému ovlivňuje velké množství faktorů a každá země nepřístupuje k řešení svých problémů zcela stejně. Každopádně zejména ze zkušeností v zahraničí a na základě definování problémů v ČR lze stanovit klíčové otázky, kterými by se budoucí reforma měla prioritně zabývat.

1 ZDRAVOTNICKÁ ZAŘÍZENÍ – CHARAKTERISTIKA A SPECIFIKA

Na zdravotnická zařízení lze pohlížet jako na firmy, neboť v nich probíhají stejné ekonomické procesy jako v jiných podnicích. Navíc jsou však zdravotnická zařízení oproti jiným institucím charakterizována určitými specifiky, jako jsou: předmět činnosti (prevence, zlepšení či zachování zdravotního stavu), vztah zákazníka a poskytovatele služby (většinou je zájem o službu vyvolán problémy se zdravotním stavem, povinnost poskytnutí služby poskytovatelem služby – zejména v akutních případech nelze odepřít službu zákazníkovi), vztah kvalita → služba → platba – nejsou úzce provázány.

Poskytování zdravotní péče provozují jak privátní – ziskové, tak neziskové subjekty. V obou případech by však neměla být zanedbána otázka ekonomického řízení - tzn. výnosy reprezentované zejména příjmy za zdravotní péči by měly převyšovat náklady s poskytováním zdravotní péče spojené, mělo by být řízeno cash flow či řešena investiční výstavba. Každá zdravotnická instituce má své vstupy, kam patří

materiál (pacienti, léky, ostatní zdravotnický materiál), práce (lékaři a ostatní zdravotnický personál), kapitál věcný (kapitál hmotný jako budovy, stroje, zařízení a kapitál nehmotný – know-how, práva, licence) a finanční kapitál (peníze). Vstupy se transformují formou zdravotnické služby. Výstupy spojené s dokončením procesu zdravotnických služeb spočívají ve zlepšení či udržení zdravotního stavu pacientů, příjemců služeb. Dalším důležitým procesem je zpětná vazba, tzn. sledování procesu zdravotnické služby (preventivní prohlídky, kontroly).

Specifikem ve zdravotnictví je skutečnost, že pacient se ve srovnání s jinými službami stává ve většině případů trvalým klientem zdravotnického zařízení.

Zdravotnické zařízení má i své okolí stejně jako jiné podniky. [14] Prvky okolí lze rozdělit na následující: geografické okolí – do značné míry ovlivňuje logistiku zdravotnického zařízení, sociální okolí (důsledky pro společnost jsou u zdravotnického zařízení více méně jasné), politické okolí – mocenské zájmy politických stran – značně ovlivňují fungování, organizaci a financování zdravotnického zařízení – řadíme sem jak politiku na státní úrovni, ale i komunální politiku, vliv jednotlivých krajů, měst apod., právní okolí – legislativa v daném státě, právní úprava podnikání v oblasti zdravotnictví, jednotlivé zákony, ekonomické okolí – zde je možné vidět další zdravotnické instituce a vazby mezi nimi, dodavatelé, dostupnost výrobních faktorů, hospodářský růst, zákazníci – pacienti, daňová problematika, ekologické okolí – na jedné straně ekonomická zátěž pro zdravotnická zařízení, na druhé straně mnoho šancí jako například šetrné zacházení s odpady, recyklace aj., technologické okolí – u zdravotnických zařízení se jedná zejména o nové léky a léčivé přípravky, nové formy očkování, nové přístroje a nové léčebné postupy – na jedné straně potřebné na druhé straně finančně nákladné záležitosti, etické okolí – hraje u zdravotnických zařízení zásadní roli a je stále významnější, u zdravotnických zařízení například velký apel na ochra-

nu osobních údajů či problematika eutanázie, kulturně-historické okolí – vzdělanostní a kulturní úroveň obyvatelstva jako jeden z nejpodstatnějších determinantů ekonomického růstu a technického pokroku (ve zdravotnictví obrovský význam ve spojení s technologiemi).

Jednotlivé prvky okolí se samozřejmě vzájemně propojují a ovlivňují se. Některé z nich jsou stabilní, jiné mají tendenci se neustále formovat. Pro každý podnik a tedy i zdravotnické zařízení je okolí a jeho zkoumání základním východiskem pro strategickou analýzu.

Na fungování a organizaci samotného zdravotnického zařízení jakožto i na jiný podnik má vliv management dané instituce. V oblasti managementu ještě v dnešní době mnoho zdravotnických institucí značně „pokulhává“ za jinými institucemi, i když se pomalu i v této oblasti začínají prosazovat principy strategického řízení, řízení kvality či nové informační technologie.

Je nutné zdůraznit, že zdravotní péče je ovlivněna silnými etickými požadavky a setkáváme se u ní s mnoha morálními dilematy.

Z hlediska posloupnosti kontaktů v rámci zdravotní péče lze rozdělit zdravotnická zařízení

na zařízení poskytující primární, sekundární a terciární péči. [1]

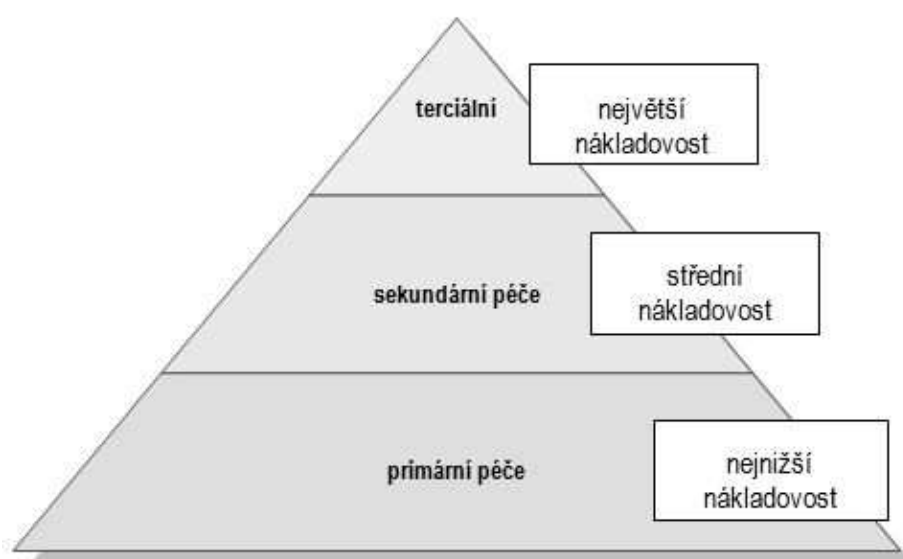
V rámci primární péče se hovoří o místě prvního kontaktu zdravotnického zařízení s pacienty [16], jedná se o tzv. prvotní a všeobecnou – resp. základní péči sloužící ke zlepšení zdraví v rámci komunity. Většinou je primární péče zajišťována na lokální úrovni či úrovni municipální. Ke zmíněnému prvnímu kontaktu dochází mezi pacientem (občanem) praktickým lékařem pro dospělé, praktickým lékařem pro děti a dorost, gynekologem a stomatologem.

Sekundární péče je péčí specializovanou. Jedná se o péči poskytovanou specialistou v ambulantní i nemocniční síti zdravotníků. Do sekundární péče se zahrnuje mnoho oborů jako například chirurgie, traumatologie apod.

Terciární péče je označována jako vysoce specializovaná a komplexní péče, která je technologicky náročná. Poskytují ji velké nemocnice a výzkumné ústavy.

Přestože většina obyvatelstva využívá zdravotní péče primárního charakteru a nejmenší počet pacientů využívá služeb terciární péče, náklady spojené s touto péčí jsou zcela opačné.[4]

Obr. 3: Využívání zdravotní péče a její nákladovost



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů zdravotních pojišťoven ČR

2 PARAMETRY ZDRAVOTNICKÉHO SYSTÉMU A ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ

Každý zdravotnický systém musí pro efektivní fungování naplňovat určité parametry [5], které koexistují v daném systému a nelze je řešit samostatně bez ohledu na parametry ostatní. A jelikož zdravotnická zařízení hrají klíčovou roli ve zdravotnickém systému, měly by dané parametry také při organizaci zdravotní péče zohledňovat. Základními parametry zdravotnického systému a potažmo zdravotnických zařízení jsou: dostupnost, kvalita, finanční zatížení, výkonnost, rovný přístup a společenská přijatelnost.

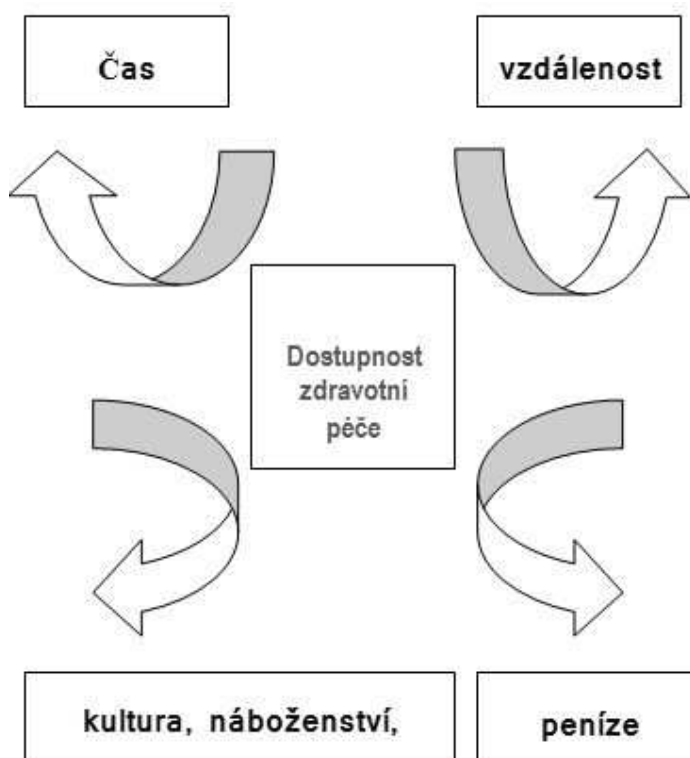
Dostupnost zdravotní péče lze charakterizovat jako schopnost zdravotnického systému uspokojovat zdravotní potřeby obyvatelstva. K uspokojování zdravotních potřeb jsou využívány zdravotní služby a stanovené postupy zdravotní péče. Dostupnost lze chápat v několika rovinách. Nejpodstatnější roviny

dostupnosti jsou: časová dostupnost, geografická dostupnost, finanční dostupnost, administrativní a sociální dostupnost.

Časová dostupnost je představována dobou, která uplyne od potřeby zdravotní péče, do doby uspokojení potřeby (provedení určitého zdravotního úkonu vedoucího k uspokojení zdravotní potřeby). Geografická dostupnost stanovuje dostupnost zdravotní péče do určité vzdálenosti.

Finanční dostupnost zdravotní péče závisí na formě financování zdravotnických služeb, na úhradových mechanismech, na modelu financování zdravotní péče a na míře spoluúčasti pacientů. Administrativní dostupnost lze charakterizovat jako dostupnost zdravotní péče z hlediska administrativních zásahů státu, právních norem apod. Sociální dostupnost spočívá v dostupnosti zdravotní péče pro osoby hůře se orientující na trhu zdravotní péče (nízká úroveň vzdělání, gramotnost, jazykové znalosti apod.).

Obr. 4: Model dostupnosti zdravotní péče



Zdroj: vlastní zpracování

Kvalita zdravotní péče zobrazuje, do jaké míry jsou do zdravotní péče promítnuty moderní poznatky zdravotní péče a technologické po-

stupy.[7] V kvalitě zdravotní péče se odráží technologie, materiální vybavení zdravotnického zařízení, které služby poskytuje, vzdělání

zdravotnických pracovníků, přístup k pacientovi, dohled nad výkonem zdravotnického povolání apod. Outputem kvality je zdravotní stav populace, spokojenost pacientů nejen po stránce odborné, ale i stránce lidské.

Ekonomické zatížení je pojem, pod kterým se skrývá množství finančních prostředků vydaných resortem zdravotnictví na zdravotní péči a fungování zdravotního systému. Jedná se tedy o náklady spojené s poskytováním zdravotní péče. Na makroúrovni se pro srovnání ekonomického zatížení resortu zdravotnictví využívá tzv. podíl výdajů na zdravotnictví ku HDP (v %).

Výkonnost důležitým parametrem pro hodnocení efektivity procesů ve zdravotnickém systému. Ve zdravotnictví se většinou řeší prostřednictvím nákladových a přínosových analýz.

Rovný přístup ke zdravotní péči je neustále předmětem diskuzí mezi odbornou i širokou veřejností. Rovný přístup je chápán jako poskytnutí zdravotní péče všem bez ohledu na sociální postavení ve společnosti. V moderním pojetí státu však dochází k diferenciaci pacientů a o rovnosti se hovoří zejména v oblasti standardní péče nebo také garantované péče státem. Nabízí se více možností připlatit si za nadstandardní zdravotní péči. Daná skutečnost však nenarušuje otázku rovného přístupu, jen ji přesouvá do jiné roviny. Rovný přístup v uplatňovaném solidárním pojetí se všem nemusí jevit jako spravedlivý.

Společenská přijatelnost vychází ze sociálního zaměření daného státu, ve kterém se sledují parametry zdravotnického systému, dále z politických a historických aspektů dané země. [5]

3 ZÁSADNÍ PROBLÉMY ZDRAVOTNICKÝCH ZAŘÍZENÍ V ČR

Problémy, které lze spatřovat u zdravotnických zařízení v ČR, jsou úzce provázané. Jedná se zejména o: kvalitu poskytované péče, úhradové mechanismy, řízení zdravotnických zařízení a nastavení sítě primární péče.

Nelze říci, že je v ČR poskytována nekvalitní zdravotní péče, patříme k zemím, které mají vysoce kvalifikované zdravotnické odborníky.

Problém však spočívá v tom, že nejsou stanoveny přesné parametry pro měření a porovnávání kvality mezi zdravotnickými zařízeními. V první řadě se tedy v rámci reformních kroků musí nastavit parametry kvality, kam mimo jiné patří i zmíněná dostupnost zdravotní péče. V rámci proplácení zdravotní péče poté není zohledněno, jak kvalitně byla služba poskytnuta a tak jsou znevýhodňována některá zdravotnická zařízení.

V rámci mezinárodního srovnání existuje institut, který se zabývá problematikou kvality zdravotní péče, kde by se ČR při stanovení parametrů mohla inspirovat. Jedná se o Health Consumer Powerhouse. Ve svém projektu porovnává 35 zemí ve více než 20 různých ukazatelích z pohledu spotřebitele. Health Consumer Index má stanoven maximální počet bodů 1000 a hodnotí parametry jako jsou: práva a přístup pacientů, počet operací v různých zdravotnických oblastech, platby lékařů, veřejné stomatology, počet mamografů apod. Nejvíce bodů v daném hodnocení získalo v roce 2009 Nizozemsko (863 bodů), nejmenší počet bodů obdrželo Bulharsko (448 bodů), ČR obsadila 17. místo z 35 zemí a získala 667 bodů.[2]

Úhradové mechanismy jsou způsoby financování zdravotnických zařízení. Úhradové mechanismy jsou stanovovány na základě smluvního ujednání mezi pojišťovnou a zdravotnickými zařízeními, mnohdy se zásahy států ve formě úhradových vyhlášek ministerstev zdravotnictví či přímo zákonem. Mezi úhradové mechanismy lze zařadit i příspěvky od příjemců služeb, které však musí být také právně podloženy. Mezi nejznámější úhradové mechanismy patří: platba za ošetřovací den, platba za výkon, kapitační platba, platba za diagnózu, účelové paušály, bonifikace a funkční rozpočet.[4] Každý z úhradových mechanismů má své klady i zápory – viz dále.

Základní jednotkou platby za ošetřovací den jsou náklady na jednoho pacienta za jeden den ošetření v lůžkovém zařízení. Jedná se o fixní platbu, kterou zdravotnické zařízení obdrží od zdravotní pojišťovny na výdaje spojené s jednodenním pobytem pacienta. Částka za ošetřovací den je sjednaná smluvně. Budťo jako stejná částka pro všechny pacienty sledovaného

zdravotnického zařízení nebo stejná v rámci jednotlivých oddělení. Daný úhradový mechanismus může podněcovat k udržování obloženosti, což může vést k neodůvodněnému prodlužování hospitalizace. Klady a zápory úhradového mechanismu – platba za ošetřovací den: motivace zdravotnických zařízení ke snižování nákladů za jednotku, podnět k neodůvodněnému prodlužování hospitalizace, nevýhodné pro zařízení provádějící náročné výkony, nadměrné výkony, opakovaná vyšetření a analýzy.

Platba za výkon je platba za jednotlivou položku zdravotní péče, tj. za jednotlivý úkon. Úkony jsou přímo oceněné v Kč či obodované a je stanovena hodnota bodu vždy na určité období. Výše úhrady tedy většinou sestává z bodové hodnoty výkonu násobené hodnotou bodu. Tento úhradový mechanismus převládá v ambulantní sféře. Klady a zápory úhradového mechanismu – platba za výkon: příjem lékařů přímo závislý na nemocnosti pacientů, motivace k širším službám, tendence k vykazování nadměrného množství výkonů, vykazování výkonů nemusí být vždy prováděno korektně, obtížnost stanovení náročnosti jednotlivých výkonů.

Kapitační platba spočívá v pevně stanovené částce za registrovaného pacienta po určitou dobu ve zdravotnickém zařízení, bez ohledu na to, zda a jak je léčen. To znamená, že i když pacient léčen není, získává zdravotnické zařízení za daného pacienta stanovenou platbu tzv. na hlavu. Kapitace je odstupňována dle věku a ostatních kritérií a je uplatňována často u praktických lékařů. Klady a zápory úhradového mechanismu – kapitační platba: nevede k tlaku na nadměrné služby motivace k širším službám, redukce objemu administrativy, nezáměr o nákladné pacienty, nadměrné odesílání pacientů ke specialistům, znevýhodnění lékaře v méně lidnatých oblastech (v ČR řešeno tzv. kombinovanou kapitační výkonovou platbou s dorovnáním kapitace).

Platbu za diagnózu lze definovat jako soubor služeb u jednoho pacienta za jednu epizodu nemoci. Platba se označuje jako DRG (Diagnosis Related Groups). Využívána je zejména v nemocnicích. Klady a zápory úhradového mechanismu – platba za diagnózu: méně administrativně náročný jako výkonový model, méně

prostoru pro nežádoucí chování, náročné na zavedení v rámci jednotlivého zdravotnického zařízení.

Účelový rozpočet je roční rozpočet na definovanou péči. Představuje formu paušálu podle specializace lékaře, počtu lůžek apod. Lze používat jako doplňkovou platbu k jinému způsobu financování. Často se využívá pro příspěvek na fungování veřejnoprávních zdravotnických zařízení. Účelové paušály jsou zaměřeny na investice. Klady a zápory úhradového mechanismu – účelové paušály: nízké administrativní náklady, motivace k útratě paušálu, i když to reálně není opodstatněné.

Bonifikace patří mezi účelově vázané platby. Jedná se o odměnu za dosažení určitého zdravotnického či ekonomického cíle v daném zdravotnickém zařízení. Bonifikace je pouze doplňkovým způsobem financování zdravotnického zařízení. Klady a zápory úhradového mechanismu – bonifikace: dobré zkušenosti, možné navýšení nákladů v souvislosti s informačním systémem, když se zavádí bonifikace.

Funkční rozpočet je sjednaná celková platba za veškeré služby, které zdravotnické zařízení poskytuje během sjednané periody, nejčastěji během jednoho roku. Rozpočty mohou být stanoveny různě: na potřebě vstupních faktorů či na poskytování určitého objemu zdravotní péče. Rozpočet může být stanoven pevně bez ohledu na skutečné náklady či variabilně s ohledem na skutečné náklady nebo s ohledem na skutečně poskytnutý objem zdravotní péče. Rozpočet lze stanovovat vůči jednotlivým zdravotnickým zařízením či jako globální, tzn. na celý sektor zdravotnických služeb. Nejvíce je tento úhradový mechanismus využíván v nemocničních zařízeních. Může dojít k omezování množství či snižování úrovně /kvality/ poskytované odborné péče. Klady a zápory úhradového mechanismu – funkční rozpočet: konečný rozpočet, ale přesto pružný mechanismus (přesouvání financí uvnitř limitu), omezování množství poskytované péče, snižování kvality poskytované péče.

Úhradové mechanismy mají podstatný vliv na fungování zdravotnického zařízení. Lze vysledovat tendence k růstu či poklesu určitých ukazatelů u konkrétních mechanismů – viz následující tabulka.

Tab. 4: Dopad zvoleného způsobu financování na fungování zdravotnického zařízení

Fungování zdravotnického zařízení / Způsob financování	Počet léčených případů	Rozsah služeb	Kvalita péče a spokojenost pacientů	Efektivnost	Ceny vstupů
Platba za ošetřovací den	růst	pokles	Pokles	růst	pokles
Platba za výkon	růst	růst	Pokles	růst	pokles
Kapitační platba	pokles	pokles	Pokles	růst	pokles
Platba za diagnózu	růst	pokles	Pokles	růst	pokles
Účelové paušály	růst	růst	Růst	pokles	růst
Funkční rozpočet	pokles	pokles	Pokles	růst	pokles

Zdroj: [8]

Samozřejmě dopad zvoleného způsobu úhrady na vybrané ukazatele závisí i na dalších faktorech, zde jsou uvedeny pouze tendence základních způsobů úhrad na základní ukazatele zdravotnického zařízení.

V ČR jsou úhradové mechanismy velmi roztržštěné. V rámci například platby za výkon jsou výkony hodnoceny u většiny lékařů v rámci primární péče v bodech, u stomatologů přímo v Kč, což je jeden zásadní problém nejednotnosti. Další zásadní problém spočívá v mnoha rozdílech stanovení hodnoty bodu v různých odbornostech.[15] Třetí zásadní problém u úhradových mechanismů spočívá v nezohledňování kvality poskytované péče. V rámci reformních kroků je třeba úhradové mechanismy sjednotit, alespoň ve vyjádření výkonů, osobně se přikláním k vykazování hodnoty všech výkonů přímo v Kč a ke sjednocení se hodnocení v rámci odborností, sníží se tím administrativní náklady a financování bude transparentnější.

Řízení zdravotnických zařízení v ČR patří také k neustále diskutovaným otázkám souvisejícím s českým zdravotnictvím. V ČR v mnoha zdravotnických zařízeních zcela chybí manažerské vzdělání u vedoucích pracovníků, a to jak v rámci top managementu, tak u managementu středního. S tím jsou dále spojeny další problémy jako vysoké náklady, nižší produktivita práce, nevhodná spolupráce s obchodními partnery a nepřehledné financování zdravotnických zařízení. S uvedenými argumenty také souvisí absence kontroly a zpětné vazby. Říze-

ní souvisí s otázkou kvality zdravotnických zařízení, osobně doporučuji zařadit otázku řízení do parametrů kvality a požadovat od vedoucích pracovníků manažerské vzdělání minimálně v rámci prohloubení kvalifikace.

Nastavení primární sítě zdravotnických zařízení je otázkou, kterou se moc zdravotní politika ČR nezabývá. Problém smluvní sítě zdravotnických zařízení na úrovni primární péče se projevuje ve všech dosud definovaných problémech – kvalitě, úhradách i řízení. Smluvní síť zdravotnických zařízení v rámci primární péče není v ČR téměř vůbec regulována. V jiných vyspělých zemích, u nichž funguje zdravotnictví na podobných principech, je tato otázka jednou z nejpodstatnější jak v rámci každoročního sledování, tak v rámci reformních změn. Opět budu apelovat na potřebu stanovit kvalifikační parametry pro vstup do smluvní sítě zdravotnických zařízení, které nejsou v ČR přesně definovány. Dále bych ráda upozornila na zatím chybějící parametry dostupnosti zdravotní péče, chybí také participace a vzájemná spolupráce na stanovení smluvní sítě ze strany Lékařské komory, zdravotních pojišťoven, státu i veřejnosti. Vhodné je se opět inspirovat v zahraničí, kde mají přesná pravidla pro smluvní síť zdravotnických zařízení, a to nejen na úrovni primární péče. Například síť zdravotnických zařízení v Rakousku je velmi věcně regulována ze strany státu, a to zákonem o veřejném pojištění a veřejnoprávních pojišťoven, zákonem o lékařích, zákonem o nemocnicích a rakouskou ústavou.[6] Pokud lékaři mají zájem o zařazení

do smluvní sítě zdravotnických zařízení, musí se zapsat do seznamu uchazečů o veřejnou zakázku u lékařské komory. Uchazeči dostávají určitý počet bodů dle vzdělání, praxe, vybavení ordinace apod. dle výše uvedené vyhlášky a směrnice. V případě, kdy nastane potřeba obsadit místo v síti novým lékařem, je vyzván ten, kdo obdržel nejvíce bodů a je ochoten ordinovat v lokalitě stanovené Svazem pojišťoven. Při zkoumání uchazečů Lékařská komora řeší odborná kritéria, Svaz pojišťoven kontroluje otázky ekonomické vhodnosti a geografického umístění. Zákonnou odpovědnost za zajištění zdravotní péče a hospodárnost zdravotní péče nese v Rakousku Svaz pojišťoven. Svaz pojišťoven zřizuje také vlastní zdravotnická zařízení.[3]

4 STÁVAJÍCÍ REFORMY ZDRAVOTNICTVÍ V ČR

V ČR bylo od přechodu od socialistického modelu financování a fungování zdravotnictví k současnému systému zdravotní péče založeném na veřejném zdravotní pojištění mnoho snah o změny v systému zdravotní péče, většina z nich však zůstala pouze u návrhů a k realizaci vůbec nedošlo. Tato skutečnost byla způsobena buďto nedokonalým nadefinováním reformních kroků s podporou dat a změnou v právních normách upravujících danou problematiku nebo nepřijetím politickým spektrem a širokou veřejností. Za první opravdu zásadní reformní krok lze považovat zavedení regulačních poplatků tehdejším ministrem zdravotnictví Tomášem Julínkem. Zejména díky politické neprůchodnosti však nebyly zcela přijaty veřejností, přestože se podařilo je prosadit a dodnes se vybírají.

Současné návrhy nové koncepce zdravotnictví v České republice se konečně dostávají k problematice péče hrazené zdravotní pojišťovnou a samotným pacientem a dotýká se také problematiky dostupnosti v oblasti zdravotní péče a zdravotnických zařízení. Koncepce je zaměřena zejména na následující oblasti: pacient jako rovnocenný účastník procesu poskytování zdravotních služeb, důraz kladen na jeho práva a individuální potřeby, lepší vymahatelnost práv a povinností pacientů i poskytovatelů

telů zdravotnických služeb, [9] dostupnost zdravotní péče – akutní lůžková péče a její součinnost se zdravotnickou záchrannou službou, financování a fungování záchranné služby[10], změna v terminologii – zdravotní péče nahrazena pojmem zdravotní služba, zdravotnické zařízení nahrazeno pojmem poskytovatel zdravotnických služeb [11], hrazení pouze vybraných služeb ze systému zdravotního pojištění – stanovení tzv. standardu a nadstandardu. [12]

Reformu zdravotnictví prováděná a navrhovaná týmem současného ministra zdravotnictví Leoše Hegera lze považovat za krok vpřed, vše je v navrhované koncepci teprve v počátcích, avšak již nyní lze vyřknout jeden zásadní problém: absenci strategické analýzy v systému zdravotnictví ČR.

ZÁVĚR

Zdravotnická zařízení jakožto poskytovatelé zdravotních služeb musí být v ČR brána za nejpodstatnější článek ve zdravotnickém systému. Kromě problémů s chybějící financemi například na nákladnou léčbu, dlouhodobou péči či super specializovanou péči se potýkají zdravotnická zařízení s mnoha jinými problémy, které potom působí i na oblast finančních zdrojů, a to negativně. Je třeba nejprve stanovit parametry, prioritně v oblasti kvality zdravotních služeb a upravit úhradové mechanismy. Dále je třeba regulovat primární síť zdravotnických zařízení a na management a řízení zdravotnických zařízení. Není možné řešit dané problémy odděleně, neboť jsou úzce provázány. Je tedy na závěr třeba zdůraznit podstatnou skutečnost, a to: je nezbytné nejprve vypracovat strategickou koncepci českého zdravotnictví a poté řešit dílčí reformy.

LITERATURA

- [1] BAŠTECKÁ, B., a kol. *Klinická psychologie v praxi*. Praha: Portál, 2003. s. 420. ISBN 80-7178-735-3.
- [2] BJONBERG, A., GARROFÉ, B. C., LINDBLAD, S. *Euro Health Consumer Index 2009*. Brussels: Health Consumer Powerhouse AB, 2009. ISBN 78-91-977879-1-8.

- [3] BOŠKOVÁ, V. Regulace sítě smluvních zdravotnických zařízení. Západní Evropa. *Zdravotnické noviny*, 2006, č. 7, s. 11 – 12. ISSN 1214-7664.
- [4] DURDISOVÁ, J., LANGHAMEROVÁ, J. *Úvod do zdravotní politiky*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0217-8.
- [5] EXNER, L., RAITER, T., STEJSKALOVÁ, D. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-73-8.
- [6] INTORN, J., KÄLIN, L., READER, M. *Gesundheit und Gerechtigkeit. Ein interkultureller Vergleich zwischen Österreich und Philippinen*. Wien: SpringerWien New York, 2010. ISBN 978-3-211-88917-6.
- [7] KACÍŘ, P. Proč potřebujeme ve zdravotnictví měřit kvalitu?. *Pharm Business Magazine*. Management, 2010, č. 4, s. 14 – 15.
- [8] KUVÍKOVÁ, H., MURGAŠ, M., NEMEC, J. *Manažment zdravotníctva*. Banská Bystrica: TRIAN, 1998. ISBN 80-967730-2-X.
- [9] MZ ČR. Důvodová zpráva k návrhu zákona o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách) [online]. Praha: MZ ČR, 2011. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vladni-navrh-zakona-o-zdravotnich-sluzbach-a-podminkach-jejich-poskytovani-zakon-o-zdravotnich-sluzbach-_5173_2428_11.html>.
- [10] MZ ČR. Vládní návrh zákona o zdravotnické záchranné službě [online]. Praha: MZ ČR, 2011. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vladni-navrh-zakona-o-zdravotnicke-zachranne-sluzbe_5175_2428_11.html>.
- [11] MZ ČR. Vládní návrh zákona, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o zdravotních službách, zákona o specifických zdravotních službách a zákona o zdravotnické záchranné službě [online]. Praha: MZ ČR, 2011. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vladni-navrh-zakonaktery-meni-nektere-zakony-v-souvislosti-s-prijetim-zakona-o-zdravotnich-sluzbach-zakona-o-specifickych-zdravotnich-sluzbach-a-zakona-o-zdravotnicke-zachranne-sluzbe_5176_2428_11.html>.
- [12] MZ ČR. Vládní návrh zákona, kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony [online]. Praha: MZ ČR, 2011. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vladni-navrh-zakonaktery-meni-zakon-c48/1997-sb-o-verejnem-zdravotnim-pojisteni-a-o-zmene-a-doplneni-nekterych-souvisejicich-zakonu-ve-zneni-pozdejsich-predpisu-a-nektere-dalsi-zakony_5177_2428_11.html>.
- [13] SASSI, F., ARCHARD, J., McDAID, D. Searching literature databases for health care economic evaluations: how systematic can we afford to be?. *Medical Care*, 2002, vyd. 40, č. 5. ISSN 387-94.
- [14] SYNEK, M., a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [15] Vyhláška Ministerstva zdravotnictví v ČR č.472/2009 Sb. Seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami 2010.
- [16] WHO [online] 1998. [cit. 30.6.2010]. Dostupné z: <<http://www.who.int>>.

Autorka:

Ing. Pavlína Hejduková

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra financí a účetnictví

E-mail: pahejdu@kfu.zcu.cz

MEDICAL FACILITIES IN THE CONTEXT OF REFORMS IN THE CZECH REPUBLIC

Pavλίna Hejduková

Abstract: Medical facilities as health service providers play a key role in the health system of each country. It is therefore very important to pay attention to them, especially during major reform steps in the health field. Each of the developed countries is facing problems in health care, despite the many differences in the financing and organization. The size and structure of issued funds for public programs, particularly social nature (including healthcare) and the organization itself in the health system affects a large number of factors and every country does not take to solve their problems very well. Anyway, especially from the experience abroad and on defining issues in the Czech Republic may establish the key issues for future reform should be priority.

Key words: Medical facilities, reforms, financing, organization, quality

JEL Classification: I18

Pokyny pro autory příspěvků:

NÁZEV PŘÍSPĚVKU (Arial Narrow, 16 pt, velké, tučné, na střed)

1 volný řádek 12 pt.

Jméno autora (autorů) (Arial Narrow 14 pt, tučné, na střed, bez titulů)

1 volný řádek 12 pt.

ÚVOD

XXXXX

1 NÁZEV KAPITOLY (12 PT, VELKÉ, TUČNÉ, ČÍSLOVÁNÍ VÍCEÚROVŇOVÉ)

XXXXX

4.1 NÁZEV PODKAPITOLY

Rozsah příspěvku max. do 8 stran formátu A4. Celý příspěvek pište v textovém editoru Microsoft Word za použití písma Arial Narrow 12 pt, řádkování jednoduché, zarovnání do bloku, všechny okraje 2,50 cm, stránky nečíslovat. Odstavec je zarovnán do bloku bez odsazení 1. řádku, mezera před odstavcem 6pt. K posunům textu využívejte tabulátor. Citace uvádějte v textu, nepoužívejte poznámky pod čarou. Tabulky a obrázky uvádějte přímo v textu, číslované s názvem a zarovnané doleva nad každou tabulkou nebo obrázkem, 10 pt, tučně. Pod každou tabulkou nebo obrázkem zarovnané doprava musí být uveden zdroj, ze kterého autor čerpal. K vyjádření matematických vztahů využívejte Editor rovnic. Vzorce se označují číslem v kulaté závorce za použití písma Arial Narrow 12 pt, zarovnání vpravo vedle vzorce.

Pokud článek publikuje výsledky konkrétního projektu, může být na závěr příspěvku uveden kód a název projektu a označení poskytovatele (kurzívou).

ZÁVĚR

XXXXX

LITERATURA (seznam literatury řadit abecedně a odkazy v textu uvádět v hranatých závorkách)

[1] BLECHOVÁ, B., JANOUŠKOVÁ, J. *Podvojný účetnictví v příkladech*. 10. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80247-3208-4.

[2] NOVÁK, J. *Název*. *Časopis*, 2011, roč. 2, č. 2, s. 22 – 42. ISSN 1111-1111.

[3] NOVÁK, J. *Název* [online]. Praha: Vysoká škola, 2011. [cit. 01.02.2011]. Dostupné na [www: <http://www.xxx.cz/yyy>](http://www.xxx.cz/yyy)

Adresa autora (autorů):

Jméno, příjmení (včetně titulů)

název VŠ (název firmy)

název fakulty

název katedry (ústavu)

emailová adresa